VISIT…

М.И. Магура, М.Б. Курбатова

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

Второе издание, переработанное и дополненное

Москва 2003

Предлагаемое вам 2-е издание книги «Организация обучения персонала компании» существенно дополнено практическим опытом отечественных и зарубежных компаний в сфере профессиональной подготовки персонала. В книге рассмотрены принципы построения системы корпоративного обучения, большое внимание уделяется разбору методов обучения. Подробно разобран подход к обучению как к персонал-технологии. Особое внимание уделено вопросам подготовки руководителей, а глава, посвященная работе с резервом, написана практически заново.

Книга снабжена разделом **Приложения**, где приведены положения, вопросники, программы занятий и другие материалы, которые будут полезны преподавателям и специалистам кадровых служб при организации обучения персонала.

Книга предназначена для руководителей и работников кадровых служб предприятий и организаций разной формы собственности, практических психологов, работающих на предприятиях, специалистов, занимающихся обучением, преподавателей и слушателей системы бизнес-образования, а также студентов, изучающих общий и кадровый менеджмент. Она дает ответ на многие вопросы, связанные с развитием персонала, с более полным использованием потенциала людей, работающих в организации.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА УСПЕШНОЙ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ 6

Обучение как средство достижения стратегических целей организации 8

Обучение как средство повышения ценности человеческих ресурсов организации 9

Обучение как средство, облегчающее проведение организационных изменений 14

2. МЕСТО ОБУЧЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 21

Ответственность за обучение 23

Задачи, решаемые при построении системы внутрифирменного обучения 27

Что дает обучение и повышение квалификации персонала? 29

3. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ 32

Постановка ясных целей, увязанных с целями организации или отдельных подразделений 33

Наличие эффективных методов и процедур, позволяющих наилучшим образом решать поставленные задачи. 34

Обеспеченность необходимыми финансовыми и материальными ресурсами 35

Должная квалификация и мотивация исполнителей 35

Наличие правил, предписаний, регламентов, зафиксированных в соответствующих документах 36

Периодическая оценка эффективности персонал-технологии и установленная практика внесения корректив по итогам оценки 37

Заинтересованная поддержка со стороны высшего руководства 38

Разработка и внедрение системы обучения персонала как персонал-технологии 43

4. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА 47

Основные направления работы при организации обучения персонала 47

Постановка целей обучения 48

Определение потребности в обучении 52

Методы определения потребности работников организации в обучении 53

Определение содержания, форм и методов обучения 55

Содержание обучения 55

Ошибки при определении содержания учебных программ 61

Выбор формы обучения (где обучать: в организации или вне ее?) 62

Выбор и подготовка преподавателей 64

Условия обучения 68

5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ 72

*Принципы, лежащие в основе эффективного обучения ..... **¡Error! Marcador no definido.***

Обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью 72

Практика 78

Перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия 80

Востребованность результатов обучения 83

Поддержание высокой мотивации к обучению 83

Использование наглядных и вспомогательных средств 87

Учет наличного уровня знаний и опыта обучающихся 88

6. МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ 94

Традиционные методы обучения 94

Лекции ... 94
Семинары ... 96
Учебные кино- и видеофильмы ... 97
Методы активного обучения ... *101*
Активность обучающихся ... 103
Тренинги ... 104
Программированное и компьютерное обучение ... 107
Групповые обсуждения ... 110
Деловые игры ... 113
Ролевые игры ... 116
Поведенческое моделирование ... 119
Разбор практических ситуаций (case-study) ... 121
Баскет-метод ... 126
Методы профессионального обучения ... *128*
Обучение на рабочем месте ... 128
Наставничество ... 131
Стажировки ... 137
Рабочая ротация ... 138
Факторы, влияющие на выбор учебных программ ... *141*
7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ ... 145
Зачем надо оценивать эффективность учебных программ ... *146*
Критерии и методы оценки эффективности обучения ... *146*
Мнение обучающихся ... 146
Усвоение учебного материала ... 148
Поведенческие изменения ... 151
Рабочие результаты ... 152
Эффективность затрат ... 152
Процедура оценки эффективности обучения ... *156*
Статистический анализ в оценке эффективности обучения ... 158
Пути повышения отдачи от обучения ... *161*
8. ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ... 163
Цели и содержание обучения руководителей ... *168*
Особенности обучения руководителей ... *169*
Каким требованиям должно отвечать обучение руководителей ... *170*
Изменение установок руководителей ... 171
Формы обучения руководителей ... *186*
Подготовка резерва на руководящие должности ... *191*
Задачи в работе с резервом ... 191
Планирование работы с резервом ... 192
Формирование резерва ... 194
Критерии включения резерв ... 197
Структура резерва ... **¡Error! Marcador no definido.**
Ответственность за работу с резервом ... 198

Организация работы с резервом 200
Проблемы в работе с резервом 203
Рабочая форма для проведения стратегического анализа в сфере обучения руководителей . 206
Проектирование работы по обучению резерва с учетом требований, предъявляемых к персонал-технологиям 207
Положение о подготовке кадрового резерва предприятия 209
Учетная карточка работника, состоящего в резерве 212
Деловая игра "Реорганизация производства" 213
Ролевая игра "Раздраженный покупатель" 222
Ролевая игра "Прием на работу" 222
Ролевая игра "Оценка рабочих результатов" 222
Форма для написания характеристики на подчиненного 223
Пример практической ситуации «КЛУБ 100» 224
Учебная инициатива компании Ford Motor 226
Содержание отдельных программ 226
Пример опросника по оценке эффективности учебных занятий 231
Баскет-метод "ПАПКА РУКОВОДИТЕЛЯ" 232

Глава 1. Обучение персонала как основа успешной работы организации

Вхождение России в мировую экономическую систему и устранение искусственно созданных торгово-экономических барьеров не только открыло новые горизонты и возможности для российских предприятий. Оборотной стороной медали стала жесточайшая конкуренция, практически незнакомая промышленности, более семидесяти лет функционировавшей в условиях плановой экономики, управляемой административно-командными методами.

Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, стратегии и организационная структура многих компаний технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

Меняются также и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных корректив в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Многие организации столкнулись с необходимостью искать наиболее действенные пути повышения производительности и эффективности труда. Теперь работодатели значительно больше заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал, способный создавать товары и услуги, которые могли бы успешно конкурировать с товарами и услугами, хлынувшими в нашу страну с Запада и с Востока. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которые соответствуют сегодняшним реалиям и поддерживают рыночную организационную стратегию.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включенности в ее дела.

Знания, полученные работниками в высших учебных заведениях, стремительно устаревают, нарастает необходимость их существенного обновления. В США существует даже понятие «период полураспада компетентности». Это промежуток времени, за который половина приобретенных знаний устаревает. Поэтому все большее распространение в западных и российских компаниях получает идея создания системы непрерывного образования сотрудников (концепция "обучающейся организации").

Сегодня для успешной работы нужно достаточно хорошо разбираться как в специальных, так и в общих вопросах, касающихся сферы общего менеджмента, управления финансами, логистики, маркетинга и др. Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своих рабочих функций, тем выше у него уровень энергетических затрат и стрессов, связанных с работой. Продавщица может ежедневно полностью выматываться за смену, если ее не научили работе с покупателями, если правильным подходам она вынуждена учиться на собственных ошибках. Стоять за прилавком – для нее тяжелый (и потому ненавистный!) труд. Рекламный агент может каждый вечер приходить домой подавленным и изнуренным. Ежедневно ему приходится контактировать с множеством людей. Он никогда не учился искусству продавать. Он не знает, как начать и закончить разговор с потенциальным клиентом, как убедить его сделать заказ. Контакт с каждым новым человеком для него труден. Он столько раз за день сталкивается с неудачами и столько раз получает отказы, что его тошнит от такой работы, от себя, от коллег, от потенциальных клиентов и от жизни. Отсюда болезни, конфликты и увольнения.

Определяющим условием экономического здоровья организации является ее способность адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Поэтому, несмотря на достаточно сложное финансовое положение большинства российских организаций, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые. Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала и руководителей разных уровней, понимая, что только обученный, высококвалифицированный и высокомотивированный персонал будет решающим фактором развития предприятия и победы над конкурентами.

Обучение руководящего состава имеет особое значение для любой организации. Работа руководителя оказывает решающее влияние на результаты труда его подчиненных, число которых может быть очень значительным. Как плохой полководец не сможет добиться победы над врагом даже превосходящими силами, так и пусть даже очень ответственный и добросовестный руководитель, который не обладает знаниями и навыками, отвечающими современным требованиям, будет тормозом для организации. И ведут такие «вожди слепые» свое послушное войско на верную гибель.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими тремя факторами:

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.
2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.
3. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Рассмотрим эти факторы подробнее.

Обучение как средство достижения стратегических целей организации

Успех на пути достижения важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о стратегических целях и насколько он заинтересован и подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых организационных изменений и смены принципов управления в условиях нарастания конкурентной борьбы – все это предполагает рост производительности труда персонала,

повышение качества товаров, улучшение обслуживания потребителей, творческое и новаторское отношение к делу. Обучение персонала лишь тогда входит в число приоритетных направлений кадрового менеджмента, когда высшее руководство осознает, что реализация рыночных стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки всех категорий работников.

Обучение работников организации отличается от школьного обучения. В школе дети могут учиться лучше или хуже, они могут ненавидеть школу, могут прогуливать уроки – с ущербом только для самих себя. Школа от этого не страдает. Обучение же персонала организации оказывает влияние на результаты деятельности всей организации. Как невозможно говорить о росте мастерства отдельных игроков футбольной команды, если команда не улучшает свои результаты, так абсурдно говорить и о пользе обучения персонала, если оно не ведет к улучшению работы компании в целом.

Логика развития бизнеса неумолимо требует более тесной увязки процессов обучения персонала и процессов организационного развития. И действительно, последние 2-3 года мы наблюдаем изменение отношения высшего руководства многих компаний к обучению работников. Все чаще обучение начинает рассматриваться как инструмент поддержки корпоративной стратегии

Эффективная работа компании в условиях постоянно возрастающей конкуренции невозможна без повышения эффективности работы на всех уровнях организации. Главными препятствиями, мешающими достижению более высоких рабочих результатов, являются не только недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала, но также и старые подходы к работе на разных уровнях организации. Эти препятствия можно преодолеть лишь при условии разработки и практической реализации новой политики в сфере внутрифирменного обучения, включающей разнообразные формы обучения и учебные программы практически для всех категорий работников.

Обучение как средство повышения ценности человеческих ресурсов организации

Некоторые организации не уделяют должного внимания обучению своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую, считая, что без обучения можно с легкостью обойтись, если, скажем, принимать на работу специалистов, уже обладающий необходимой квалификацией. Однако рано или поздно руководству любой организации неизбежно приходится сталкиваться с тем, что если не инвестировать деньги в

повышение уровня знаний и в развитие профессиональных навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом становится все меньше.

Любому человеку понятно, что если он хочет получить хороший урожай, то для этого нужно сначала подготовить землю, посадить семена, затем поливать, пропалывать сорняки, рыхлить, удобрять почву. И чем больше сил вкладывается, тем на больший урожай можно рассчитывать.

«Умные» организации действуют так же, как и дальновидные родители. Готовя ребенка в престижный вуз или университет и тратя большие деньги на репетиторов, родители понимают, что это не выброшенные на ветер деньги, а деньги, вложенные в обучение. Как сказал Бенджамин Франклин, «Если высыпать содержание кошелька себе в голову, никто уже не отберет его у вас». Затраты на обучение окупятся тогда, когда их ребенок будет устраиваться на работу, получив хорошую специальность и имея высокий уровень общей подготовки, привлекательный для работодателей. Выпускников престижных вузов с удовольствием берут на работу в крупные компании, им сразу предлагают довольно высокую стартовую зарплату, и для них открываются благоприятные возможности профессиональной карьеры.

Если же компания предпочитает нанимать уже «готовых» специалистов, считая, что таким образом экономит время и финансовые средства на обучении своего персонала, то упускается из виду, что кроме предоставления работникам необходимых знаний и развития у них навыков, требующихся для работы, учеба призвана передать обучающимся важную информацию об организации, способствовать формированию "правильных" установок на труд, укреплению желательных образцов поведения и повышению степени приверженности персонала своей организации.

Если продолжить аналогию с урожаем, то стратегию приобретения готовых специалистов можно приравнять к покупке продуктов в магазине или на рынке. Мы не тратим времени и сил на выращивание своего урожая, но при этом понимаем, что (1) покупать готовое дороже, чем выращивать самому и (2) качество не всегда соответствует нашим ожиданиям. Частенько «купленный» работник не вписывается в коллектив и не отвечает требованиям руководства.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации как никогда нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, лучше справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил.

Современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний, инвестиции в персонал, создание условий для роста работников и повышения их профессионального потенциала дают в 2-3 раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение чисто производственных задач.

Серьезной проблемой для многих организаций является удержание работников, прошедших обучение. Инвестируя деньги в обучение персонала, организация тем самым увеличивает стоимость самого важного своего капитала – людей. Но при этом некоторые организации сталкиваются с тем, что, потратив большие деньги на обучение, они через какое-то время могут не досчитаться значительной части обученных работников – их перекупают другие более «сметливые» организации. Экономя на обучении персонала, эти компании готовы платить более высокую зарплату, предоставлять более широкий набор льгот, лучшие условия работы или большие возможности для профессионального роста и продвижения работников. «Получается, что мы готовим кадры для других, – говорят руководители, столкнувшиеся с этой проблемой, – и выбрасываем деньги на ветер. Мы вкладываем деньги в обучение, а наших сотрудников перекупают другие организации». Однако чаще всего винить следует не конкурентов, переманивающих обученный персонал, а самих себя за то, что результаты обучения не были востребованы, за то, что обученный персонал не поощрялся за достижение более высокого уровня квалификации.

К сожалению, широкое распространение в работе многих организаций получила такая практика, когда работников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимая никаких усилий для того, чтобы их работа после прохождения учебы стала более содержательной, более ответственной, чтобы повысился уровень оплаты их труда, открылись новые перспективы карьерного роста, продвижения по служебной лестнице или расширилась сфера их рабочей ответственности. Это снижает не только отдачу, которую организация может получить от своего персонала в результате обучения, но и мотивацию работников к обучению.

Для того чтобы снизить риск потери работников, обучающихся либо повышающих свою квалификацию за счет организации, многие компании разрабатывают и внедряют систему юридических, организационных и морально-психологических мероприятий, направленных на закрепление и удержание в компании этой категории работников. Разработка и реализация специальных программ, обеспечивающих работникам более широкие возможности развития карьеры после прохождения обучения, и востребованность полученных знаний и навыков – это меры, которые помогают закрепить в организации обученный персонал.

На Западе уже давно поняли, что обучение персонала является одним из основных факторов, позволяющих победить в жесткой конкурентной борьбе. Как реагировали американцы на то, что Советский Союз запустил первый спутник? ***Прежде всего, они увеличили ассигнования на нужды образования***.

В наше время крупные западные корпорации тратят от 2 до 5% своего годового бюджета на обучение и развитие работников. В промышленности США, например, затраты на обучение составляют более 200 миллиардов долларов в год; а одна лишь IBM еще в 1990 году тратила на обучение более 1,5 миллиарда долларов в год. В Канаде (не относящейся к числу лидеров в этой сфере) расходы на обучение и развитие одного работника в среднем составляют более 500 долларов в год.

Пример из практики компаний-лидеров

УЧЕБНАЯ ИНИЦИАТИВА КОМПАНИИ FORD MOTOR[1]

[1] *По материалам:* Тиши Н. «Передаваемая точка зрения»: Учебник для начинающих. «Искусство управления, 2000, № 2, с. 32.

Жак Нассер, бывший президент компании Ford, пришел к тому, что именно обучение, а точнее, обучение, которое строится на принципе «передачи видения», превращающей лидеров компании в учителей, затем их учеников в лидеров и учителей, и так далее, определяет успех компании.

Содержание видения - это письменное изложение взглядов работника компании на следующие ключевые элементы организационной стратегии:

- Как добиться успеха в бизнесе или в одной из его сфер?
- Что больше всего ценят потребители?
- Как можно победить конкурентов?
- Какие факторы будут определять рыночные тенденции в ближайшие пять лет?
- Каких людей должна набирать компания, чтобы достичь своих целей?
- По каким признакам лидер может узнать, что пора взять на вооружение новую технологию?

Чаще всего содержание подхода к работе укладывается в две страницы. Здесь разъясняется для коллег, руководства или подчиненных, почему данный работник подходит к работе именно так, а не иначе, раскрываются его представления, убеждения и приводится накопленный опыт.

На Ford в процесс «передачи видения» стремятся вовлечь всех работников компании. При этом существенную роль играет последовательность работы по данному направлению. Сначала видение должны сформулировать самые высокопоставленные руководители, потом эти документы обсуждаются, подвергаются критике и корректируются. Этот процесс требует времени и интенсивной работы. Например, Жак Нассер и его помощники формулировали свое видение в течение четырех месяцев на четырех выездных сессиях.

Затем начинается обучение. Лидеры передают свое видение руководителям следующего уровня, и те после обсуждения должны написать свои варианты подхода. Новые лидеры-учителя должны передать выработанный подход к работе своим подчиненным. Таким образом обучение продвигается все глубже в компанию.

Все видения выглядят по-разному. Некоторые из них достаточно длинные и насыщены графиками и диаграммами. Другие – краткие и написаны от руки.

Три причины эффективности метода "передачи видения"

1. Сам процесс формулирования и проработки видения развивает лидерские качества людей. У них появляется возможность взглянуть со стороны на рабочий процесс, они начинают понимать, почему поступают так, а не иначе. Вместе с этим происходит более

глубокое осознание себя, своей организации и бизнеса в целом. Эти приведенные в систему знания дают руководителям возможность не плестись в хвосте событий, реагируя по факту, а действовать осознанно и целенаправленно, предвосхищая развитие событий и предупреждая возникновение проблем.

2. Сила "передачи видения" в его лавинообразном распространении. Когда Нассер изложил свой подход к работе, его тут же восприняли 200 других лидеров, которые вскоре обучили еще 1200 человек, а те в свою очередь еще 55 000 – и все это в течение одного года.
3. "Передача видения" помогает решить одну из самых сложных и важных задач лидера – развить лидерские качества у других людей. Традиционный подход, основанный на личном примере, требует много времени и часто не учитывает многие тонкости рабочей ситуации. Формулирование видения позволяет лидерам изложить свои подходы в ясной и лаконичной форме. Видение является тем фундаментом, на котором строят свои подходы и другие работники.

В 90-е годы в России число предприятий, имеющих достаточные финансовые возможности для обучения и повышения квалификации своих работников, резко сократилось. Но долго работать на том ресурсе, который был заложен еще в 70-80-е годы, в наше время уже невозможно. Переход на работу в рыночных условиях и возрастание конкурентной борьбы на внешнем и внутреннем рынке, появление новых технологий, реорганизация производств и смена поколений потребовали решения всего комплекса вопросов, связанных с повышением квалификационного уровня работников. Это предполагает не только использование старых, испытанных, хорошо зарекомендовавших себя в прошлом подходов, но и все более широкое применение новых методов, программ и стратегий обучения.

Обучение как средство, облегчающее проведение организационных изменений

Семь десятилетий плановой экономики создали в России такую ситуацию, когда практически всех руководителей, специалистов и рядовых работников надо учить основам рыночной экономики. Прежде все решения о том, какую продукцию производить, в каких объемах, куда продавать и по какой цене, принимались Госпланом, теперь же все предприятия поставлены перед необходимостью принимать эти решения самостоятельно. От

их качества зависит не только судьба отдельных предприятий, но и судьба целых городов, если предприятие является градообразующим.

Рынок сегодня не знает жалости. Ему нет дела до высочайшего качества работы той или иной категории работников или высочайшей производительности отдельно взятого штамповочного или любого другого цеха. Рынок требует, чтобы вся компания работала эффективно. Рынок диктует необходимость своевременно и качественно удовлетворять постоянно изменяющиеся запросы потребителей.

Пример из практики компаний-лидеров

РЕКОНСТРУКЦИЯ ЗАВОДА IBM ЛЕКСИНГТОНЕ[2]

На обложке буклета "Кадры и IBM", описывающего принципы кадровой политики, с гордостью цитируются слова Томаса Уотсона-младшего, произнесенные им в 1962 году: "Я думаю, что истинные причины успеха или провала всякой корпорации очень часто кроются в ответе на вопрос, умеет ли она выявлять таланты и освобождать творческую активность людей. Я убежден, что если организация хочет выжить в нашем постоянно меняющемся мире, она должна быть готова изменить все, кроме своих основополагающих принципов".

Завод IBM в Лексингтоне (Кентукки, США), занимался производством печатных машинок. Шли годы, и устройство пишущей машинки “Селектрик” фирмы IBM становилось все сложнее и сложнее. Постепенно производство машинки и ее настройка вручную стали неконкурентоспособными по затратам труда. В начале 80-х годов, когда конкуренты приступили к выпуску новой, более дешевой пишущей машинки, которая стала соперничать с машинкой IBM, компания поняла, что ее продукт встретил мощного конкурента. Самым лучшим решением в долгосрочной перспективе стало полное изменение как конструкции пишущей машинки, так и способа ее производства.

Завод в Лексингтоне подвергся реорганизации. Завод был полностью автоматизирован. Новая пишущая машинка стала проще и надежнее. Собирать ее стало легче, и она требовала минимальной наладки. После расширения завода, на нем кроме пишущих машинок начали производить принтеры и клавиатуры для персональных компьютеров IBM.

Эти изменения были необходимы для повышения качества выпускаемой продукции и снижения издержек; но они также привели к вытеснению сотен рабочих-сборщиков в Лексингтоне. Однако IBM решила трудоустроить основную массу персонала.

[2] По материалам: Уотермен Р. Фактор обновления. – М.: "Прогресс", 1988, с. 277-280.

С самого начала обращения к персоналу и действия руководства были откровенными и честными. Менеджеры говорили каждому, что в процессе реконструкции будет необходимо изменить профессиональный состав работников. Часть людей должна будет переведена в другие подразделения, многим придется изменить свои профессиональные планы. В конце концов, вместо увольнений ***сотни людей прошли переподготовку***. Главным образом это касалось сборщиков, чьи рабочие места подлежали сокращению после проведения реконструкции на заводе. Часть сборщиков стали программистами, другие – наладчиками оборудования, третьи – операторами на новом автоматизированном заводе. Некоторые прошли 18-месячные курсы по техническому обслуживанию.

Несмотря на массовые кадровые перемены, коснувшиеся практически каждого в Лексингтоне, моральное состояние работников завода в ходе перемен улучшилось. Руководство компании считает, что капиталовложения в переподготовку персонала не только повышают готовность работников к изменениям, но и является основой конкурентоспособности компании и ключевым условием ее лидирующего положения на рынке.

Рассматривая процесс организационных изменений, эксперты часто указывают на то, что существенным препятствием на их пути часто становятся не отсутствие необходимых ресурсов или происки конкурентов, а сопротивление собственного персонала. Сопротивление может быть вызвано целым рядом причин, среди которых наиболее распространенными являются следующие:

- недостаток у персонала знаний и навыков, необходимых в новых условиях;
- недоверие к руководству;
- старая система ценностей и приоритетов, определяющая поведение работников;
- страх перед новым, неуверенность в собственных силах;
- непонимание целей и путей осуществления изменений;
- недостаточная заинтересованность в изменениях.

Даже беглый взгляд на приведенный перечень возможных причин сопротивления персонала процессу организационных изменений показывает, что без проведения соответствующего обучения персонала трудно рассчитывать на заинтересованную поддержку изменений со стороны работников. Хорошо организованное, тщательно продуманное и вовремя проведенное обучение способно преодолеть силы торможения и обеспечить успех проводимых изменений.

Та работа, которую ведут многие организации для повышения эффективности, невозможна без использования нового, современного оборудования, без внедрения более эффективных технологий, приемов работы и методов управления. Технологические изменения и постановка новых организационных целей могут радикально менять содержание труда самых различных категорий работников – от высшего руководства до рядового персонала. Это требует дополнительных знаний, развития новых навыков, пересмотра старых подходов к работе. В таких условиях обучение персонала становится совершенно необходимым.

Многие руководители уже начинают понимать значение обучения для реализации стратегических целей предприятия. Как иллюстрацию можно привести слова директора Чебоксарского завода электроники Станислава Ляпунова: "Мы обучаемся только командой. Вообще обучение состоит как бы из трех частей. Есть базовое образование в вузах или техникумах, вторая часть – это дополнительное бизнес-образование. И третье, чтобы система была устойчивая, - это внутрифирменное образование, подгонка под очень конкретные вещи. Для нас сейчас это главное. Мы прошли ту стадию, когда человек где-то научился, приезжает, бьется лбом о стену непонимания и либо ломается, либо забывает эти знания. Нет. Мы должны все вместе вырасти"[3].

Обучение персонала, кроме всего прочего, играет важную роль в донесении до работников основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути, чтобы добиться поддержки нововведений не только со стороны линейного руководства и руководителей среднего звена, но и снизу, со стороны рядовых членов организации.

Пример из практики компаний-лидеров

РОЛЬ ОБУЧЕНИЯ В ИЗМЕНЕНИИ FORD MOTOR[4]

Руководство затеяло процесс преобразования Ford в глобальную компанию с единой стратегией, ориентированной на финансовые рынки и потребителей через создание своего рода ДНК, единой для всей компании. Эта ДНК имеет несколько ключевых компонентов: глобальное мировоззрение, понимание потребителей, постоянное стремление к росту и неослабевающее желание учиться у лидеров.

[3] «Эксперт», 2 февраля 1998 г., № 4, с. 37-39

[4] Ветлауфер С. Новая ДНК компании Ford. Интервью с президентом компании Ford Motor. - *Искусство управления, 2000? № 2, с. 32-51.*

Как заставить измениться компанию, в которой работают 340 000 человек в 200 странах мира? С помощью обучения, – считает президент Ford Motor Жак Нассер. В течение последних трех лет он проводит интенсивную "лавинообразную" образовательную программу, которая охватывает каждого из 55 000 штатных сотрудников Ford. Все началось с того, что самых высокопоставленных руководителей компании обязали донести смысл реорганизации Ford до своих непосредственных подчиненных. Те в свою очередь должны были стать учителями и лидерами, разъясняя своим сотрудникам, как и зачем проводятся преобразования.

Хотя программа реформ компании Ford и основана на обучении, она не ограничивается традиционными аудиторными занятиями. Обучение в Ford достигается за счет разносторонних инициатив, среди которых обсуждение в малых группах стратегии компании, обязательная общественная деятельность и двусторонняя обратная связь. В учебном центре проводится трехдневный семинар, по завершении которого участники получают задание в течение 100 дней найти какой-либо новый значительный источник доходов или снижения себестоимости.

Учебные инициативы Ford, по словам Нассера, оказались настолько эффективными, что он намерен распространить их и на работников с повременной оплатой. «Мы осознали, что изменение должно произойти на уровне личности. Каждому менеджеру, каждому дизайнеру, каждому инженеру и каждому рабочему необходимо изменить образ мышления. И единственный способ добиться этого, по моему мнению, состоит в обучении. Мы обнаружили, что это удивительно эффективный подход к реформированию организации. Учебные программы, которые мы проводим в течение последних трех лет, позволили компании заработать 2 миллиарда долларов за счет увеличения доходов и снижения затрат. Это стало возможным благодаря тому, что они изменили наше мировоззрение», - утверждает Жак Нассер.

Люди учились, и компания начала подниматься. Ford вырвался вперед по качеству, улучшились отношения с профсоюзами, у работников компании изменилось отношение к компании. Это дало свой результат – Ford начал выпускать автомобили в срок и в рамках бюджета. Компания начала зарабатывать деньги.

☞ Более подробно программы обучения в компании Ford даны в Приложении в разделе «Учебная инициатива Ford Motor».

Что делает обучение эффективным инструментом проведения реформ? Вот что говорит по этому поводу Жак Нассер, бывший президент Ford Motor[5]:

«Учитель должен объяснить, зачем нужны реформы, почему необходимо расширять кругозор. Стоит спуститься на ступеньку-другую в иерархии нашей компании, и услышишь мифы по поводу нашей политики, далеко не всегда соответствующие действительности. В результате между высшими руководителями компании и людьми, которые претворяют стратегию в жизнь, вырастает стена. Сотрудники знают, что наверху хотят перемен, но не понимают зачем, – поэтому им на это наплевать. Обучение приподнимет завесу таинственности над планами руководства».

Пример из практики компаний-лидеров

ОБУЧЕНИЕ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ НОВЫХ УСТАНОВОК НА «КСЕРОКС»[6]

В 1985 году высшее руководство компании "Ксерокс" сформулировало базовую стратегию корпорации: "Наша самая главная цель – лидерство через качество". Встав перед вопросом, как воплотить в жизнь это видение и как донести смысл и суть этой цели до каждого работника, "Ксерокс", естественно, обратилась к обучению. Начиная с 1983 года каждый работник компании проходит курс обучения по качеству обслуживания, который реализуется штатом специалистов по качеству и поддерживается проектами по качеству, соревнованиями по качеству и программой сбора предложений по повышению качества. Этот курс обучения дает возможность всем работникам говорить на одном языке, улучшает коммуникации и обеспечивает общий фундамент для индивидуальных и групповых действий.

"Ксерокс" добилась успеха в увязывании обучения с видением и стратегией, что позволило повысить не только прибыли, но и рабочую мораль.

Обучение и повышение квалификации персонала не должно быть делом только кадровой службы. Все члены организации, особенно руководители высшего и среднего уровня, должны понимать цели и задачи подготовки персонала и иметь представление о его

[5] Ветлауфер С. Новая ДНК компании Ford. Интервью с президентом компании Ford Motor. – «Искусство управления», 2000, № 2, с. 32-51.

[6] Bernhard H.B., Ingols C.A. Six Lessons for the Corporate Classroom./Executive education: process, practice and evaluation / Albert A. Vicere (ed.) - Peterson's Guides, Princeton, New Jersey, 1989, p. 99-108.

значении для развития организации. Руководители, которые жалеют денег на обучение и переподготовку сотрудников, сталкиваются с тем, что их планы по реорганизации и развитию организации серьезно страдают из-за слабой подготовленности персонала. Ни переманивание чужих специалистов, ни введение жестоких дисциплинарных мер, ни новейшие системы оплаты труда не способны компенсировать эту "экономию". Обучение персонала нельзя рассматривать как деятельность, имеющую лишь вспомогательное значение для выживания и процветания организации, поскольку определяющим условием экономического здоровья организации является ее способность быстро адаптироваться к внешним и внутренним переменам.

Глава 2. Место обучения в системе управления персоналом

Обучение персонала не может быть самоцелью для организации. Это и понятно. На обучение тратятся деньги, часто весьма существенные. Мало кто согласится тратить деньги, не ожидая от этого должной отдачи, только потому, что считает обучение персонала делом хорошим.

Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели – обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития. К примеру, Олег Эмих, начальник Отдела развития персонала НП «Автомир» формулирует эту мысль так: "…программа развития персонала – это часть общей стратегии развития предприятия. Мы говорим о развитии не как о процессе, а как о действии ради достижения определенных целей, которые выражаются в виде повышения результативности компании, увеличения ее места на рынке"[7]. Обучение, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно увязано со всеми другими направлениям работы и поддерживать их.

С другой стороны, обучение само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками. Место обучения в общей системе управления персоналом показано на рис. 1.

[7] «Управление персоналом», 2001, № 5, с. 16-21.

Рис. 1. Место обучения персонала в общей системе управления персоналом

Уже на этапе отбора новых работников организация не только выявляет работников, нуждающихся в обучении, но и получает информацию, необходимую для уточнения содержания соответствующих учебных программ. Часто при проведении интервью или тестирования выявляются не только сильные, но и слабые стороны новичков. Это позволяет уже на первом этапе пребывания новых работников в организации наметить первоочередные шаги по обучению или повышению их квалификации.

Огромное значение здесь имеет также готовность человека к получению новых знаний, его настрой на развитие. Способность к обучению, к усвоению новых знаний и овладению

новыми навыками является одним из важнейших критериев при поиске и отборе новых работников. Не случайно в последнее время многие организации придают большое значение поиску таких людей, которые не только отвечают требованиям организации, но и могут, и хотят учиться.

Часто для ***новых работников*** обучение следует сразу за процедурой отбора, в ходе которого выявляется потребность новых работников в обучении. При этом входное обучение тесно переплетается с процессом их адаптации к работе в организации.

Для ***кадровых работников*** обучению часто предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации требованиям и стандартам. При этом могут быть выявлены работники, имеющие определенный недостаток профессиональной подготовки, которые могут улучшить свои производственные показатели в результате обучения, а также те работники, чей потенциал позволяет выдвинуть их в резерв на продвижение, что также требует проведения соответствующего развивающего обучения.

Работники предприятия должны видеть перспективу своей работы на предприятии, а с другой стороны, и предприятие заинтересовано в развитии и повышении ценности своих работников. Планирование обучения для перспективных работников является отдельным направлением, реализуемым в рамках внутрифирменного обучения персонала.

Содержание программ обучения для разных категорий персонала в значительной степени определяется целями и стратегией предприятия, а также анализом профессиональной деятельности работников, в ходе которого выявляются рабочие функции и устанавливаются знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения соответствующих профессиональных задач.

Ответственность за обучение

Ответственность за обучение персонала обычно разделяется между специалистами кадровых служб (психологами, работниками отделов обучения) и руководителями разных уровней. При этом если руководители отвечают за ***определение потребности в обучении***, за ***направление*** на обучение работников своего подразделения и за ***востребованность*** результатов обучения, то специалисты кадровых служб (отделов обучения) в основном отвечают за ***подготовку и реализацию программ обучения*** для разных категорий персонала. При этом следует помнить, что перед руководителями стоят задачи не только определения

потребности в обучении своих подчиненных и оценки результатов обучения. Часто руководители выступают в роли наставников, проводя обучение своих подчиненных в процессе ежедневных рабочих контактов с ними. Подавая пример своим поведением (выступая в качестве ролевых моделей), руководители, кроме всего прочего, передают своим подчиненным значимую информацию об организационной культуре, нормах, ценностях и желаемых образцах рабочего поведения.

В зависимости от размеров организации работа в сфере обучения персонала может быть построена по-разному.

В ***крупных организациях*** обычно создаются специализированные подразделения, занимающиеся обучением персонала. Многие российские и зарубежные компании имеют собственные учебные центры. Внутренние учебные центры имеются в таких организациях, как Автоваз, Центробанк, Сбербанк, МГТС, компаниях Rank Xerox, Ericsson, Coca-Cola, на крупных промышленных предприятиях (ВАЗ, "Волжский оргсинтез","Курскрезинотехника" ООО "ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез"и мн. др). Учебные центры на крупных промышленных предприятиях занимаются как подготовкой по рабочим специальностям, так и обучением специалистов, руководителей и резерва на руководящие должности. Их основная задача – развитие и повышение потенциала человеческих ресурсов с целью повышения конкурентоспособности своих компаний.

Пример из практики компаний-лидеров

Учебный центр компании Ericsson

Учебный центр компании Ericsson проводит обучение по схеме "техник – системный инженер – эксперт". Курс обучения длится 25-35 дней. Первые две недели посвящены теории, последующие три – освоению оборудования. После окончания первого цикла обучения сотрудник работает в компании как техник. Через год он может пройти следующий цикл и перейти в категорию системных инженеров. Еще год работы в компании – и следующий цикл обучения помогает сотруднику стать квалифицированным специалистом-экспертом. Учебный центр предлагает на выбор подготовку по специальностям: эксперт по сетям общего пользования, мобильной телефонной связи, офисным АТС.

Некоторые, даже достаточно крупные компании, предпочитают не создавать "полномасштабный" учебный центр, а создают структурное подразделение, выполняющее функции «мозгового центра». Как правило, оно входит в структуру отдела персонала. В штате таких подразделений могут работать методисты, координаторы, обслуживающий состав. К примеру, Ирина Домбровская, директор по персоналу «Объединенной металлургической компании», говорит:

"Мало кто может себе позволить держать в штате преподавателей. Когда мы говорим об учебном центре, на самом деле имеем в виду координационный центр, который является инициатором разработки программ и организует весь процесс обучения персонала. Совсем не обязательно иметь своих преподавателей. Достаточно иметь на подряде либо ряд учебных заведений, либо представителей этих учебных заведений для того, чтобы реализовывать программу по обучению и развитию"[8].

В практике ведущих международных и крупнейших российских компаний получили распространение центры подготовки менеджеров, работающие как своего рода бизнес-школы и получившие название корпоративных колледжей, институтов или университетов, например Disney University, Federal Express Leadership Institute, учебный центр Crotonville в компании General Electric, школа бизнеса компании AT&T, университет Motorola, Нефтеюганский корпоративный институт в ЮКОСе. В "ВымпелКоме" с 1999 г. действует внутренняя программа MBA, называющаяся "Университет Би-лайн".

В ***небольших фирмах*** работа по обучению и развитию персонала может выполняться в рамках традиционного отдела кадров. В этом случае обучение персонала реализуется исключительно силами внешних организаций, специализирующихся на профессиональной подготовке различных категорий работников.

Работа по обучению и повышению квалификации персонала организации строится в соответствии с утвержденным положением, в котором указаны основные направления обучения и порядок работы по обучению и повышению квалификации.

То, как компания подходит к вопросу о статусе отдела обучения и его положению в структуре организации, ясно показывает, какое место в ней отводится обучению персонала. Зачастую бывает достаточно просто взглянуть на схему, представляющую структуру организации, чтобы уяснить место обучения в системе приоритетов высшего руководства.

[8] Обучение персонала фирм в бизнес-школах: проблемы и реалии. / Управление персоналом, 2001, № 5, с. 16-21.

Достаточно часто отдел, отвечающий за обучение персонала, приравнивается к вспомогательному производству и имеет невысокий статус в сравнении с производственными подразделениями. Чаще этот отдел является частью кадровой службы (отдела персонала). Авторитет руководителя, возглавляющего отдел обучения, как правило, уступает авторитету тех руководителей, с которыми ему нужно взаимодействовать в процессе своей работы.

Другой момент, требующий рассмотрения, это вопрос о том, кто работает в отделе обучения. В прошлом руководителей и работников подобных служб нередко набирали из числа тех, кто доказал свою несостоятельность на производстве, и для большинства из них назначение в отдел обучения означало скорее понижение в должности. С другой стороны, в случаях, когда в отдел обучения привлекались перспективные работники, те прилагали все усилия к тому, чтобы не задержаться там, опасаясь поставить под угрозу свои карьерные перспективы.

Одним из подходов к выбору кандидата для назначения на должность руководителя отдела обучения является поиск пользующегося уважением сотрудника, занимающего должность руководителя в каком-либо производственном подразделении и проработавшего какое-то время, скажем, один-два года, в отделе обучения. Такой же подход применим и к подбору рядовых сотрудников. Например, на IBM 75% штата отдела обучения состоит из опытных практиков, которые перешли на работу в отдел обучения.

Пример из практики компаний-лидеров

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ НА MARKS & SPENSER

В торговой фирме Marks & Spenser обучение персонала ведется по трем основным направлениям:

1. Обучение продавцов в магазинах, которое входит в обязанности заместителя управляющего по кадрам, а также подчиненных ему специалистов и технических работников.
2. Обучение руководителей для работы в магазинах, которое координируется непосредственно отделом обучения и профессиональной подготовки, входящим в состав центрального отдела кадров.
3. Обучение персонала центрального офиса, которое осуществляется в основном соответствующими функциональными подразделениями.

Задачи, решаемые при построении системы внутрифирменного обучения

Среди задач, решаемых руководителями и специалистами отделов обучения, при разработке системы внутрифирменного обучения, можно выделить следующие:

- стратегические;
- исследовательские;
- методические;
- организационные.

Стратегические задачи

Руководитель отдела обучения совместно с вышестоящим руководством формулирует общий план деятельности в сфере обучения и повышения квалификации персонала. Полезными здесь могут оказаться ответы на следующие вопросы:

- Чего наша организация стремиться достичь в ближней и дальней перспективе?
- Каким требованиям для успешного достижения этих целей должна отвечать квалификация работников нашей организации?
- Каких знаний, умений и навыков не хватает нашим сотрудникам?
- Что следует предпринять для приведения в соответствие уровня подготовки персонала тем задачам, которые придется решать организации в самом скором времени?

На "Пермских моторах" отдел управления развитием персонала, оставляя за собой прежние кадровые функции, добавляет новую важную функцию – ***оказание помощи линейным руководителям в развитии и лучшем использовании подчиненных***. Частью этой функции является активное вовлечение линейных руководителей в управление человеческими ресурсами, особенно в развитие человеческого потенциала акционерного общества.

Исследовательские задачи

Сбор информации до, во время и после обучения различных категорий персонала, ее анализ и обобщение полученных результатов – это те задачи, которые необходимо решить в первую очередь при определении потребности работников организации в обучении и при разработке структуры и содержания учебных программ. Особенно сложные

исследовательские задачи связаны с подготовкой учебных программ для руководителей. Обучение призвано показать слушателям новые подходы к решению управленческих задач, сформировать такие установки по отношению к производительности, качеству труда и к персоналу и такую систему приоритетов, которые будут максимально способствовать росту эффективности работы как отдельных работников, так и всей организации и ее подразделений. Для этого при разработке программ обучения особенно важно обратить внимание на изучение установок и поведенческих моделей, которые определяют подходы к работе руководителей разных уровней.

Решение исследовательских задач требуется не только на стадии подготовки учебных программ, но и при оценке эффективности проведенной учебы. Для того чтобы определить, насколько полезной была учебная программа для той или иной категории работников, часто требуется проведение опросов и специальное тестирование слушателей.

Методические задачи

Другая задача, решаемая при организации обучения персонала, – это подбор методов обучения и разработка программ повышения квалификации и развития персонала. В первую очередь это должны быть такие методы и формы обучения, которые в наибольшей степени могли бы помочь организации в достижении стоящих перед ней целей (повышение качества товаров и услуг, снижение себестоимости продукции, формирование новой организационной культуры, повышение отдачи от каждого работника и др.).

Главная сложность в решении методических задач состоит в том, чтобы подобрать оптимальные методы обучения и/или определить их правильное соотношение (сочетание) для каждой категории слушателей. Современные тенденции в организации обучения персонала состоят в сокращении времени чисто лекционной подачи материала и все более широком использовании методов активного обучения (деловые игры, групповые обсуждения, разбор опыта работы отечественных и западных компаний и др.). Кроме того, все больше внимания отводится практической отработке изучаемого материла и закреплению практических навыков слушателей.

В круг обязанностей специалистов, занимающихся работой по обучению персонала обычно входит решение следующих методических задач:

- определение и согласование с администрацией предприятия форм (с отрывом или без отрыва от производства, на рабочем месте) и методов обучения;

- разработка программ обучения или выбор из программ, предлагаемых учебными центрами;
- выбор организации, которой будет поручено проведение обучения;
- подбор и подготовка (возможно, с привлечением сторонних организаций) собственных преподавателей;
- оценка эффективности обучения.

Организационные задачи

Невозможно приступить к построению системы внутрифирменного обучения, если предварительно не определена потребности работников организации в обучении и развитии. В решении этой задачи должны участвовать не только представители кадровой службы, но руководители всех уровней.

Обучение персонала должно опираться на четкое распределение ответственности, ясную систему планирования и контроля. К организационным задачам можно отнести такие рутинные задачи, как назначение ответственных за проведение обучения, подготовка соответствующих приказов и распоряжений, комплектование учебных групп и контроль посещаемости, подбор преподавателей, подготовка помещений, в которых будет проходить обучение, решение вопросов технического оснащения учебы и других вспомогательных вопросов.

В компании почти всегда есть лица (или подразделения), решающие широкий круг организационных вопросов, связанных с обучением персонала. Эти вопросы по своей сути не требуют специальных знаний, но от качества их решения часто зависит успех всей учебы. Эффективность обучения может сильно снизиться от таких "мелочей", как духота в помещении, отсутствие фломастеров, мела или постоянно отвлекающие слушателей посторонние звуки за дверью.

Важным направлением работы является ведение документации и отчетность по вопросам обучения и повышения квалификации.

Что дает обучение и повышение квалификации персонала?

Для того чтобы высшее руководство было готово рассматривать обучение в числе ведущих приоритетов, обучение должно быть полезным как для всей организации, так и для отдельных работников. Отношение высшего руководства к обучению персонала в

значительной мере связано с пониманием того, какие выгоды получает в результате организация и какие издержки она несет при обучении разных категорий работников.

Выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала, выражаются в следующем:

- Обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества и производительности (эффективности) труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижении травматизма и т.п.);
- Повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров;
- Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.
- Обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Для работника польза от обучения состоит в следующем:

- Более высокая удовлетворенность своей работой;
- Рост самоуважения;
- Рост квалификации, компетентности;
- Расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

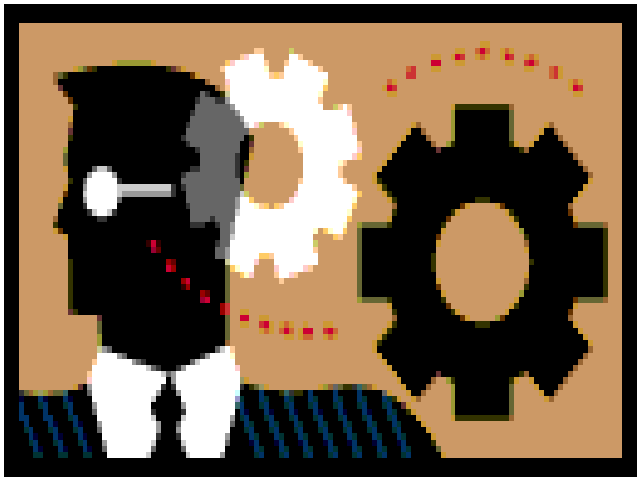
Обучение персонала связано не только с выгодами. Оно влечет за собой и определенные издержки. Среди издержек, связанных с обучением работников, можно выделить прямые и косвенные издержки. К ***прямым издержкам*** могут быть отнесены расходы на оплату преподавателей и вспомогательного персонала, на учебные материалы, аренду помещений. К ***косвенным издержкам*** могут быть отнесены расходы, связанные с необходимостью освобождения сотрудников от работы на период их участия в учебной программе (как правило, с сохранением зарплаты). Кроме того, обучение или повышение квалификации одних работников часто оборачивается дополнительной нагрузкой на других.

Этим работникам на какое-то время приходится выполнять не только свою работу, но и работу отсутствующих коллег. Особенно значительные материальные издержки организация несет при оплате длительного (от нескольких месяцев до нескольких лет) обучения своих работников с отрывом от основной работы. Иногда достаточно трудно сказать, какие издержки – прямые или косвенные – являются для организации более чувствительными.

Но на вопрос, обучать или не обучать персонал, не существует двух мнений. Лучшим ответом на нежелание некоторых руководителей заниматься обучением персонала из-за трудностей и издержек, связанных с учебой, будет лозунг, который один преподаватель повесил у себя в кабинете:

"Если вы считаете, что образование обходится слишком дорого, то подумайте, какую цену вам придется заплатить за невежество своих работников".

Глава 3. Обучение персонала как персонал-технология



Опыт лучших компаний показывает, что высокая отдача от человеческих ресурсов организации является важнейшим средством победы над конкурентами. Однако эта цель может быть достигнута лишь при условии выработки четких алгоритмов работы с персоналом, надежно обеспечивающих достижение заданных результатов, аналогично ***технологиям***, используемым в производстве.

Под ***персонал-технологий*** мы понимаем ***стандартизированный метод достижения заранее определенных результатов по конкретному направлению работы с персоналом***. Важнейшей особенностью персонал-технологий является то, что объектом их воздействия являются люди. Поэтому они должны максимально полно учитывать психологическую и социальную природу процессов, подлежащих регуляции и управлению и определяющих рабочее поведение человека, таких, как мотивация, ценности, установки, групповые нормы, психологический климат и особенности организационной культуры.

Требования, предъявляемые к персонал-технологиям

Для того чтобы быть персонал-технологии позволяли организации надежно достигать запланированных результатов, они должны отвечать следующим семи ключевым требованиям:

1. Постановка ясных целей, увязанных с целями подразделения или организации в целом. Соответствие персонал технологии, ее целей и задач философии и практике управления, реализуемым в данной организации;
2. Использование эффективных методов и процедур, позволяющих наилучшим образом решать поставленные задачи;
3. Обеспеченность процесса реализации персонал-технологии всеми необходимыми финансовыми и материальными ресурсами;
4. Должная квалификация и мотивация исполнителей, отвечающих за реализацию данной персонал-технологии

5. Наличие правил, предписаний, регламентов, по которым реализуется данная персонал-технология, зафиксированных в соответствующих документах (приказы, положения, инструкции и др.);
6. Периодическая оценка эффективности персонал-технологии и установленная практика внесения корректив по итогам оценки;
7. Заинтересованная поддержка работы по данной персонал-технологии со стороны высшего руководства.

Рассмотрим эти требования к персонал-технологиям более подробно.

Постановка ясных целей, увязанных с целями организации или отдельных подразделений

Любое направление работы с персоналом должно обслуживать организационные цели. Какое бы направление работы с персоналом мы ни рассматривали (обучение, оценка труда, стимулирование труда, социальная защита и др.), мы всегда должны быть готовы ответить на вопрос: ***"Зачем мы это делаем?"*** Ответ на этот вопрос должен четко показать, какие организационные цели и как именно будут поддержаны при реализации данной персонал-технологии. Так, если руководство ставит перед организацией такую цель, как выход на принципиально новый уровень качества выпускаемой продукции, то это требует постановки целей, увязанных с данной стратегией, и для конкретных направлений работы с персоналом. Успех обучения находится в прямой зависимости от степени адекватности учебных целей внешним и внутренним условиям функционирования организации и от четкости их постановки. Без четкой постановки целей обучения можно ошибиться как при определении содержания учебной программы, так и при выборе методов обучения.

Кроме того, ***персонал-технологии должны соответствовать действующей в организации философии и практике управления***, сложившейся организационной культуре. К примеру, не стоит строить иллюзий относительно развития инициативы и самостоятельности работников организации в результате прохождения ими соответствующего курса обучения, если при этом в организации преобладает авторитарный стиль управления и не практикуется привлечение исполнителей к подготовке управленческих решений.

Важно не только четко сформулировать цели обучения, но и донести их до слушателей. Во многих организациях работникам сообщают о том, что им предстоит участие в учебе, не конкретизируя целей и содержания этого обучения. В результате многие работники

начинают обучение, имея низкий уровень мотивации, не понимая толком, что им может дать это обучение, зачем вообще они оказались в этой аудитории, скептически оценивая его практическую значимость. В результате преподавателям на первом этапе обучения приходится прикладывать значительные усилия для преодоления внутреннего сопротивления со стороны обучающихся и тратить дополнительное время на то, чтобы обучаемые уяснили, зачем же все-таки их послали учиться.

Постановка целей, кроме всего прочего, полезна и для последующего определения эффективности проведенной учебы. Критерии, на основании которых определяется эффективность проведенного обучения, всегда определяются на основе того, насколько данное обучение способствует достижению целей и решению задач, стоящих перед организацией и слушателями. Это может быть передача обучающимся необходимых знаний, развитие у них тех или иных профессиональных навыков, повышение уровня их рабочих показателей, донесение информации о работе организации и ее целях и т.п.

Наличие эффективных методов и процедур, позволяющих наилучшим образом решать поставленные задачи

Методы обучения и содержание учебных программ должны строиться с учетом тех знаний и навыков, которых требует профессиональная деятельность от персонала. Работа по достижению целей, реализуемых в рамках обучения персонала, должна выполняться в соответствии с отработанными и хорошо зарекомендовавшими себя методами, процедурами. Эти методы и процедуры отбираются таким образом, чтобы обеспечить не только наилучшие результаты, но и высокую надежность их достижения.

Сегодня мы можем наблюдать резкое повышение удельного веса методов активного обучения в современных программах бизнес-образования. За счет активности обучающихся, повышения их включенности в учебный процесс обеспечивается более высокий уровень присвоения слушателями изучаемого материала, переосмысление опыта профессиональной деятельности и повышение готовности к использованию результатов обучения в своей работе.

Выбор методов обучения определяется основными характеристиками слушателей, целями учебного процесса, возможностями организации, размером учебной группы, уровнем квалификации преподавателя и другими факторами. Ошибки при выборе методов обучения, их несоответствие целям обучения или индивидуальным характеристикам слушателей (мотивация, образовательный уровень, профессиональный опыт и др.) могут самым

плачевным образом отразиться на эффективности обучения. Например, слишком высокая доля лекционных занятий в группе, в которой преобладают слушатели с невысоким образовательным уровнем или практики, достаточно давно закончившие высшее учебное заведение, может не только снизить их интерес к занятиям, но и существенно ухудшить качество усвоения предлагаемого учебного материала.

Обеспеченность необходимыми финансовыми и материальными ресурсами

Исполнители, отвечающие за конкретные направления работы, должны располагать материальными и финансовыми ресурсами, необходимыми для успешной реализации данной персонал-технологии, для них должны быть созданы условия, позволяющие наилучшим образом достигать поставленные перед ними цели. Невозможно успешно провести обучение определенной категории работников, не имея приспособленных для этой цели помещений, достаточных финансовых средств, необходимого оборудования или материалов.

Должная квалификация и мотивация исполнителей

Для успешной реализации персонал-технологий исполнители должны обладать квалификацией, необходимой и достаточной для достижения поставленных целей.

Независимо от того, в каких условиях проходит обучение и какие методы при этом используются, опыт, квалификация и установки преподавателя входят в число важнейших факторов, которые определяют успех обучения. Для преподавателей, работающих в системе современного бизнес-образования, требуется как высокая их компетентность по преподаваемым предметам, так и умение использовать максимально широкий арсенал методов обучения, в особенности методов активного обучения. Квалификация преподавателя проявляется не только в глубине его познаний, но и в способности использовать в ходе преподавания правила и приемы, повышающие эффективность обучения.

Важнейшее значение имеют психологические особенности преподавателя: особенности его характера, коммуникативные способности, доброжелательное отношение к слушателям – это те факторы, от которых зависит включенность обучающихся в учебный процесс.

Высокие результаты при реализации персонал-технологии получить невозможно, если не обеспечен достаточный уровень заинтересованности не только преподавателя, но и других работников, принимающих участие в обучении персонала компании. Если руководство рассчитывает на высокие результаты в реализации конкретных учебных

программ, обеспечение высокой заинтересованности координаторов, методистов, вспомогательного персонала не менее важно, чем выбор наилучших методов обучения.

Для успешного проведения учебы требуется решение широкого круга задач: следует своевременно оповестить о содержании и сроках обучения, заранее должны быть подготовлены методические материалы, необходимое для проведения обучения оборудование должно не только иметься в аудитории, но и быть в исправном состоянии. Эти и другие вопросы решаются тем лучше, чем выше заинтересованность исполнителей в хорошем выполнении работы на своем участке.

Мотивация исполнителей, их заинтересованное отношения к работе определяется следующими основными факторами:

- уровень оплаты труда;
- понимание важности и ответственности своей работы;
- внимание со стороны высшего руководства;
- признание со стороны коллег, слушателей и руководителей подразделений;
- интерес к самому процессу работы;
- четким доведением до исполнителей целей порученной им работы;
- уточнением меры ответственности;
- хорошо отлаженной системой контроля за выполнением порученной работы.
- условия, которые созданы в организации для обеспечения обучения персонала – наличие помещений, множительной техники и т. п. Чем больше трудностей возникает в работе, чем больший «героизм» приходится проявлять организаторам обучения, тем ниже их мотивация.

Низкая мотивация и недостаточная заинтересованность в результатах работы может проявляться в формальном отношении к своим обязанностям, в нежелании проявлять инициативу и дополнительные усилия.

Наличие правил, предписаний, регламентов, зафиксированных в соответствующих документах

Невозможно себе представить технологию, которая основана только на знаниях и мастерстве конкретного человека, если регламент ее реализации не утвержден, то есть по существу не является обязательным. Для практической реализации персонал-технологии должна быть предусмотрена соответствующая организационная поддержка: назначены ответственные, определены подразделения и должностные лица, выполняющие основной

объем работы в рамках данной персонал-технологии, четко установлен порядок выполнения работы и предоставления отчетности, кто из высшего руководства будет курировать эту работу, кто будет отвечать за общую координацию и контроль за реализацией всей программы.

Работа по достижению целей, реализуемых в рамках любого направления работы с персоналом, должна вестись в соответствии с регламентирующими документами (положениями, инструкциями и др.). Официально утвержденные регламенты обеспечивают высокую надежность достижения заданных результатов. Обучение работников компании только тогда дает гарантированно высокие результаты, когда вся организация работы по профессиональной подготовке, повышению квалификации, развитию персонала осуществляется на основе регламента и условий, зафиксированных в соответствующих документах, утвержденных высшим руководством. В противном случае подготовка и проведение каждого очередного семинара, каждой новой учебной программы будет решаться как новая задача, и обычным явлением станут разнообразные сбои и накладки. О наличии действенной программы обучения и развития персонала компании говорить нельзя, если разработан соответствующий план работ, но при этом не определено, как будут взаимодействовать исполнители, кто из высшего руководства будет курировать эту работу, кто будет отвечать за общую координацию и контроль за реализацией всей программы, не ясно, кто, с какой периодичностью и перед кем будет отчитываться.

Периодическая оценка эффективности персонал-технологии и установленная практика внесения корректив по итогам оценки

Развитие и совершенствование персонал-технологий должно осуществляться на основе установленной практики внесения корректив в соответствии с результатами оценки их эффективности за определенный период времени (месяц, квартал, полугодие или год). При этом основным критерием эффективности выступает то, насколько успешно в ходе реализации персонал-технологии достигаются намеченные цели.

Готовность оперативно вносить изменения в действующие персонал-технологии является важным условием их эффективности. Именно такой подход демонстрируют лучшие западные компании. В книге Т. Питерса и Р. Уотермена "В поисках эффективного управления", где был рассмотрен опыт лучших американских компаний на начало 80-х годов, авторы указывают, что они поражались не столько числу программ, ориентированных на человека, используемых образцовыми компаниями, сколько той ***частоте,*** с которой они

пересматриваются и обновляются. Ни от одного способа действий в наиболее успешных компаниях не ждут, что он будет эффективным вечно.

Конечный результат, получаемый в итоге практической реализации персонал–технологий, ***должен поддаваться качественной или количественной оценке***. Примерами количественных показателей могут быть: уровень текучести кадров, производительность труда, уровень брака; примерами качественных показателей будут уровень удовлетворенности работой, уровень приверженности персонала своей организации, уровень мотивации и т.п. Результаты оценки доводятся до руководства, которое и принимает по итогам оценки необходимые решения.

Важнейшими ресурсами повышения эффективности работы по обучению и повышению квалификации персонала является, с одной стороны, выявление и устранение факторов, мешающих работе по данному направлению, снижающих ее эффективность (например, низкая квалификация преподавателей, плохая система контроля, отсутствие заинтересованного отношения со стороны руководства и др.), а с другой – определение неиспользованных или недостаточно использованных возможностей (например, недостаточно широкий набор используемых методов, отсутствие практики привлечения новых преподавателей, плохое знание опыта других организаций и др.).

К сожалению, практика, когда регулярный (например, раз в год) анализ эффективности усилий, предпринимаемых по тому или иному направлению работы с персоналом заканчивается принятием решений о необходимости корректировки используемых персонал-технологий, в российских компаниях пока еще не получила широкого распространения

Заинтересованная поддержка со стороны высшего руководства

Без поддержки и прямого заказа со стороны высшего руководства крайне трудно ввести в практику работы организации даже хорошо отработанные в других компаниях персонал-технологии. Энтузиазм отдельных работников, конечно же, может дать определенные результаты на коротком промежутке времени, но этот энтузиазм достаточно быстро иссякает, если работник понимает, что его "горение на работе" никому не нужно. Поддержку со стороны высшего руководства можно считать важнейшим условием успеха реализации любой персонал-технологии. Успех и высокая отдача от внедрения конкретного направления работы с персоналом, будь то движение новаторов или система адресной социальной защиты, возможны лишь при прямом участии и поддержке со стороны высшего руководства.

Опыт развитых стран показывает, что многие направления работы с персоналом, такие как создание кружков качества, обогащение труда, развитие инициативы работников через вовлечение их в работу целевых групп, без обеспечения должной поддержки со стороны высшего руководства не дает ожидаемой отдачи. Такая же ситуация повторяется и во многих российских компаниях, когда руководство дает "возможность" или "свободу" руководителям кадровых служб, среднему и линейному уровню руководителей проводить те или иные преобразования в системе управления персоналом. Как правило, это не подкрепляется передачей соответствующих полномочий. Результат – формальные, косметические, не дающие заметного эффекта преобразования. Стать технологией, то есть обеспечить надежное достижение необходимых результатов, ни одно направление работы с персоналом не сможет без прямого заказа со стороны высшего руководства, без его понимания и заинтересованной поддержки.

Роль высшего руководства не ограничивается только задачами планирования и оценки результатов обучения. Огромную пользу для организации даст участие представителей высшего руководства в самом процессе обучения работников организации. Одна из форм такого участия – выступление перед группами обучающихся при открытии или закрытии учебных программ и присутствие на защите итоговых работ, выполняемых слушателями по завершении обучения.

Пример из практики компаний-лидеров

УЧАСТИЕ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В ОБУЧЕНИИ НОВЫХ РАБОТНИКОВ В ЯПОНСКОМ БАНКЕ[9]

Обучение заканчивается формальной церемонией, которая проводится в актовом зале компании.

Президент банка стоит за кафедрой, около него стоит вице-президент, ответственный за обучение.

Молодые практиканты сидят в первых рядах со своими матерями, отцами, за ними – братья и сестры.

Президент говорит, что он рад тому, что семья банка пополнилась новыми членами, он уверен, что они оправдают надежды своих учителей и руководства. Президент также

[9] У. Оучи ТЕОРИЯ Z. – М.: "Экономика", 1984, с. 65.

обращается к родителям, заверяя их, что он обязуется не только обеспечить их детей работой, но также будет заботиться об их интеллектуальном и этическом развитии.

Затем выступает представитель родителей, благодарит банк за предоставленную их детям возможность трудиться, еще раз призывает новичков быть преданными своей новой семье.

В заключении на кафедру поднимается представитель новичков, благодарит родителей и банк за поддержку и торжественно обещает работать с полной отдачей, чтобы оправдать их надежды.

Такая форма привлечения высшего руководства к процессу обучения позволяет решить сразу несколько задач:

1. Показать работникам значимость обучения для организации. Готовность директора, главного инженера, главного энергетика и/или других представителей команды высшего руководства отложить на несколько часов решение всех других проблем предприятия ради присутствия на процедуре открытия, закрытия обучения или на защите проектных работ говорит слушателям гораздо больше, чем все высокие и правильные слова, не подкрепленные делом.
2. Дает возможность руководству лично оценить эффективность обучения и увидеть, что получили работники за время обучения и как можно использовать полученные знания и навыки для повышения эффективности организации. Руководитель получает хорошую возможность задать слушателям интересующие его вопросы и ответить на вопросы, волнующие слушателей. Обстановка сотрудничества, командной работы создает атмосферу открытости, повышает готовность внести свой вклад в дела предприятия и настрой на поиск конструктивных решений.
3. И, наконец, руководство может лучше увидеть, насколько правильно они оценивают возможности своих подчиненных. Вот типичные фразы представителей высшего руководства, принявших участие в заключительной стадии обучения работников их предприятия:

   «Я не ожидал увидеть такой высокий творческий потенциал наших работников»;

   «Я много нового и важного отметил для себя, слушая эти доклады»;

   «Я по-новому взглянул на роль обучения в подготовке персонала»;

   «Для меня неожиданно по-новому проявились некоторые работники, проявились такие их стороны, которые ранее оставались незамеченными».

4. Позволяет повысить приверженность работников своей организации, готовность к сотрудничеству с руководством за счет лучшего понимания ими целей и стратегии компании.

★★★

Для того чтобы обеспечить технологичный подход к построению системы обучения, недостаточно ограничиться определением основных требований к этой работе; надо эти требования перевести на язык действий и решения конкретных задач. Эти действия призваны установить соответствие между целями организациями, наличными условиями и требованиями, которым должно подчиняться технологичное построение системы обучения персонала.

В таблице 1 на примере подготовки руководителей среднего звена показано, какие задачи должны быть решены для обеспечения технологичности обучения этой категории персонала.

Таблица 1

Организация обучения руководителей среднего звена в соответствии с требованиями к персонал-технологиям

Ключевые элементы персонал-технологии	***Решаемые задачи***
1. Определение целей. Обеспечение их соответствия философии и практике управления	1. Разработка, уточнение или прояснение концепции обучения руководителей (основные цели и приоритеты, категории обучающихся, формы и методы обучения. 2. Определение степени соответствия концепции обучения руководителей заявленной организационной стратегии, стратегическим целям. 3. Сопоставление принятой концепции обучения руководителей и системы принципов и приоритетов, лежащих в основе действующей в организации практики управления.
2. Определение необходимых процедур и выбор методов	1. Установление того, насколько соответствуют используемые методы обучения (лекции, семинары, методы активного обучения, стажировки и др.) целям, поставленным перед обучением руководителей? 2. Выявление необходимости расширения или сокращения использования конкретных форм и методов обучения, внесения тех или иных корректив в процесс их использования. 3. Поиск новых методов, использование которых могло бы дать более высокие результаты с точки зрения заявленных целей обучения.

3. Обеспеченность необходимыми материальными и финансовыми ресурсами	1. Определение необходимых финансовых ресурсов и источников финансирования. 2. Наличие аудиторий, отвечающих современным требованиям. 3. Обеспечение учебного процесса необходимой техникой и оборудованием, средствами оргтехники. 4. Подготовка и размножение необходимых учебных пособий и методических материалов.
4. Обеспечение должной квалификации и высокой мотивации исполнителей	1. Определение степени соответствия квалификации и опыта организаторов, методистов и преподавателей требованиям, позволяющим обеспечить успешное достижение целей обучения руководителей. 2. Определение действий, необходимых для обеспечения нужного уровня квалификации организаторов, методистов и преподавателей. 3. Оценка действенности сложившейся практики морального и материального стимулирования работников, обеспечивающих процесс обучения руководителей. 4. Опрос исполнителей с целью определить их удовлетворенность своей работой и заинтересованность в наилучшем выполнении поставленных перед ними задач.
5. Правила, документы и регламенты	1. Определение того, в какой мере положения и инструкции, регламентирующие процесс обучения, позволяют обеспечить эффективную работу по обучению руководителей. 2. Выявление того, насколько оптимальным является порядок взаимодействия подразделений и должностных лиц, отвечающих за обучение руководителей. 3. Определение своевременности и полноты системы контроля и отчетности по результатам обучения руководителей.
6. Оценка эффективности и порядок внесения корректив	1. Определение того, насколько используемая система обучения отвечает поставленным перед ней целям и соответствует установленным критериям эффективности. 2. Оценка валидности и надежности методов оценки эффективность обучения. 3. Определение того, насколько верно установлены сроки подведения итогов обучения. 4. Определение того, в какой мере подведение итогов за отчетный период служит основой для анализа и внесения корректив, призванных повысить эффективность обучения руководителей. 5. Установление того, насколько четко документы, регламентирующие процесс обучения и повышения квалификации руководителей, определяют порядок внесения изменений в существующий регламент, в используемые методы обучения и др.

7. Заинтересованная поддержка со стороны высшего руководства	1. Определение периодичности рассмотрения вопросов обучения руководящего состава на совещаниях у первого руководителя. 2. Назначение куратора от высшего руководства для планирования, организации и контроля процесса обучения руководителей и насколько эффективно осуществляется это кураторство. 3. Внесение в существующий регламент организации обучения руководителей пункта о формах участия представителей высшего руководства в процессе обучения: (в качестве преподавателей, информирование о положении организации, выполнении намеченных планов и ближайших перспективах развития организации; открытие и закрытие семинаров; присутствие на защите итоговых работ слушателей и т.п.).

Приступить к разработке и внедрению технологичного подхода в управлении персоналом возможно лишь после проведения предварительного анализа возможности реализации тех или иных персонал-технологий в условиях **данной организации**, системы ее управления, которые необходимо учитывать уже на этапе проектирования.

Разработка и внедрение системы обучения персонала как персонал-технологии

Создание системы обучения персонала, которая строится не "как получится" или как было заведено раньше, а на принципах технологичности, можно рассматривать как важную и, безусловно, привлекательную задачу для любой компании, озабоченной не только выживанием, но и развитием, и процветанием в рыночных условиях.

Персонал-технологии, в отличие от производственных технологий, не передаются в готовом виде, они внедряются и выращиваются «по месту». Это обусловлено наличием существенных различий между разными организациям, связанных со спецификой производства, местом расположения или конкретным направлением деятельности. Различия могут быть связаны и с прошлым опытом работы в сфере обучения, и с особенностями руководителей, их установками, знаниями, предубеждениями, мотивацией, уровнем подготовки персонала, степенью его приверженности организации и доверия администрации и т.п. "Выращивание" персонал-технологий в условиях конкретной организации требует внимательного анализа наличной ситуации и того, как выполняется работа по данному направлению на настоящий момент. Это важно для того чтобы в выстраиваемую технологию как можно более крупными блоками вошли уже хорошо отработанные и привычные для данной организации методы и процедуры, чтобы максимально полно были использованы существующие положения и инструкции (при условии их удовлетворительного качества).

Разработка системы обучения работников компании с учетом требований к персонал-технологиям предполагает ряд этапов:

1-й этап: ***Диагностика наличной ситуации и выявление необходимости внесения корректив*** в действующую практику обучения персонала или внедрения новых, ранее не используемых методов работы или подходов.

Для обеспечения успешной работы по обучению персонала организации на первом этапе следует произвести анализ существующего положения дел, а лишь затем начинать работу в соответствии с требованиями, предъявляемыми к персонал-технологиям.

На диагностическом этапе, предшествующем собственно началу обучения персонала, для более полного учета организационных условий, влияющих на процесс обучения, необходимо получить ответы на целый ряд вопросов. Приведем некоторые из них:

- *Готова ли организация инвестировать средства в обучение персонала либо руководство предпочитает нанимать на работу специалистов, уже обладающих необходимым уровнем квалификации?*
- *Как организация будет мотивировать своих сотрудников к обучению и повышению квалификации? Будут ли работники, не прошедшие обучение, ограничены в возможностях должностного роста, будет ли обучение связано с перспективой служебного роста и повышения зарплаты?*
- *Должно ли участие в учебных программах быть добровольным или обязательным и определяться в приказном порядке?*
- *Имеются ли в организации помещения, технические средства обучения и другие ресурсы, необходимые для проведения обучения?*
- *На каких условиях организация будет обучать сотрудников (за счет организации, предоставление ссуды, за счет сотрудника с последующей компенсацией расходов в определенных случаях, выплата стипендии и т.п.) и какие финансовые средства организация готова выделить на эти цели?*
- *Имеются ли в распоряжении организации готовые апробированные программы обучения, следует ли их разрабатывать своими силами или искать на стороне?*

* *Есть ли в организации собственные преподаватели, или преподавателей (тренеров, инструкторов) надо готовить или приглашать со стороны? На каких условиях будут привлекаться преподаватели со стороны?*

* *В какое время и в какой форме будет осуществляться обучение (с отрывом или без отрыва от производства, в дневное или вечернее время, в рабочее время или в выходные)?*

Диагностика проводится по инициативе руководства организации, и для ее проведения обычно привлекают внешних экспертов или консультантов.

☞ В Приложении приведена рабочая форма, которая может быть использована для проведения стратегического анализа состояния дел в сфере обучения персонала.

2-й этап: ***Согласование и подготовка к утверждению общего пакета документов***, регламентирующих обучение персонала организации. Эта работа особенно важна, так как документы призваны задать те рамочные условия, в которые затем и будет укладываться обучение персонала.

В пакет документов, регламентирующих обучение персонала, входят: положения о порядке обучения разных категорий персонала, включающие разделы о квалификационных требованиях к преподавателям, инструкторам и наставникам и о системе материального поощрения лиц, занятых в системе внутрифирменного обучения, о требованиях к результатам обучения и о порядке оценки эффективности проведенной учебы; планы обучения разных категорий работников и планы стажировок, приказы и распоряжения руководства и др.

☞ В качестве примера в Приложении приведен вариант Положения о подготовке кадрового резерва предприятия.

3-й этап: ***Подготовка и проведение совещания руководящего состава*** для рассмотрения целей и задач, связанных с внедрением разработанной системы обучения персонала. Без согласованного мнения руководящего состава относительно внедряемых персонал-технологий трудно рассчитывать на поддержку и сотрудничество руководителей всех уровней. Этот вопрос в ряде случаев имеет решающее значение для успешного обучения персонала.

☞ В Приложении приведены рабочие формы, которые могут быть использованы при проектировании работы в сфере обучения персонала.

4-й этап: ***Информирование работников о целях и содержании разработанной системы обучения персонала.*** Если работники не получают своевременной информации о предстоящей учебе, о ее целях и задачах, то они, скорее всего, будут руководствоваться слухами и догадками. Итогом этого может стать снижение мотивации к обучению, низкая готовность использовать результаты обучения в своей работе. Способы доведения информации о порядке обучения персонала до работников могут варьировать от выпуска буклетов до информации по местному радио или размещении соответствующих материалов на доске объявлений.

5-й этап: ***Определение подразделений и/или работников, которые будут отвечать за конкретные участки работ***. Важно понимать, что многие персонал-технологии не замыкаются только на кадровой службе и требуют участия и заинтересованной поддержки представителей других подразделений (производственных, финансовых, транспортных и других служб). Желательно, чтобы ответственность конкретных исполнителей определялась не только в приказах руководства, но и в их должностных инструкциях.

6-й этап: ***Внедрение и практическая реализация системы обучения персонала*** с учетом требований, предъявляемых к персонал-технологиям. Без создания хорошо продуманного механизма реализации персонал-технологии рассчитывать на успех невозможно. Этот этап является наиболее трудным, так как предполагает, особенно на первых порах, установления механизма обратных связей и постоянного текущего контроля, а не только контроля по конечному результату. Важно установить срок (например, 2–3 месяца), после которого будет проведен анализ того, как идет реализация разработанной системы обучения персонала и даны заключения о необходимости внесения тех или иных корректив.

Глава 4. Организация работы по обучению персонала

Система обучения и повышения квалификации работников компании будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом – системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работой с резервом на руководящие должности, программами развития персонала и др.

Основные направления работы при организации обучения персонала

В работе по обучению персонала могут быть выделены следующие семь основных направлений, непосредственно вытекающих из подхода к обучению персонала как к персонал-технологии:

1. ***Постановка целей обучения***

↓

2. ***Определение потребности в обучении***

↓

3. ***Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов***

↓

4. ***Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов***

↓

5. ***Проведение комплекса подготовительных мероприятий***, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, и назначение ответственных, формирование учебных групп

↓

6. *Проведение обучения.* Текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым

7. *Оценка эффективности обучения*

Ниже каждое направление работ в сфере обучения персонала будет рассмотрено подробнее.

Постановка целей обучения

Зачем обучать персонал? В идеале любой руководитель, рассматривая вопрос о проведении обучения, должен понимать, какую пользу получит организация в результате.

Довольно часто приходится сталкиваться с тем, что руководство организации, заказав обучение учебному центру, формулирует задачи, которые, по его мнению, должны быть решены в ходе обучения, в самом общем и неопределенном виде: «Хотелось, чтобы люди «встряхнулись», «освежили свои знания»», исходя при этом из того, что обучение в любом случае даст какую-то отдачу, потому что от учебы, как говорят, «кроме пользы, вреда не будет».

Однако иногда обучение может быть и бесполезным. Бесполезные программы обучения вместо того, чтобы обучать работников, давать им новые знания и развивать у них новые навыки, развлекают их или отвлекают от дела, не помогая организации решать стоящие перед ней задачи. Будет ли обучение продуктивным или бесполезным, зависит от того, насколько тесно обучение будет увязано со стратегией и целями компании. Обучение работников, не увязанное с организационными целями, для использования результатов которого не создано условий, рискует превратиться в пустую трату времени и денег. Да и сами работники меньше ценят то обучение, результаты которого они не могут использовать в своей работе.

Иногда обучение может принести даже определенный вред. Так, одна крупная транснациональная компания провела обучение, целью которого было вдохновить коллектив на достижение общей цели. Для этого обучающихся разбили на команды, и две недели они разыгрывали корпоративный конфликт в атмосфере, которая способствовала появлению победителей и проигравших, стимулировала жесткую конкуренцию и подчеркивала индивидуальные достижения участников. По окончании обучения один из менеджеров

полусерьезно заметил: "Ну вот, я нажил несколько врагов на всю жизнь». Результатом обучения вместо объединения коллектива компании на достижение общей цели было лишь появление у людей чувства разобщенности.

Лучшие западные центры обучения сами инициируют более тесную увязку содержания обучения и целей компании-заказчика.

ПРАКТИКА РАБОТЫ SUNDRIDGE PARK MANAGEMENT CENTRE (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)

В обязательную практику Центра обучения входит тесная увязка учебных программ с целями, поставленных компанией-заказчиком перед работниками, посылаемыми на обучение. Работа обучающихся над проблемами их компании является обязательным структурным элементом любого учебного курса.

На практике это реализуется через заполнение будущим слушателем вместе с его непосредственным руководителем специального вопросника, направленного на прояснение целей и задач, которые компания ставит перед обучающимся. Уже на первом занятии преподаватель рассматривает эти цели, и каждый студент обсуждает их с куратором группы, который утверждает их.

Также, еще до начала обучения слушатели вместе со своим непосредственным руководителем определяют возможную тему дипломной работы. В ходе обучения задачи, которые должны быть решены в дипломной работе, уточняются и конкретизируются. Ожидается, что итогом обучения будет выработка слушателем конкретных способов и путей решения поставленных задач.

Для того чтобы обучение отвечало интересам организации, еще на подготовительной стадии следует прояснить важнейшие интересы организации, связанные с работой по обучению персонала, ответив на следующие вопросы:

- *Какова сфера деятельности организации, на каком рынке она работает, кто ее основные потребители?*
- *Чем организация планирует заниматься завтра? Какие функции и виды деятельности составят содержание завтрашней деятельности организации?*

- *Какие дополнительные профессиональные знания, навыки, и умения требуются работникам для успешного выполнения этих функций и видов деятельности?*
- *Какие категории и чему надо учить в первую очередь?*
- *В какие сроки должно пройти обучение разных категорий персонала для успешного и своевременного достижения целей организации?*

Уточнив потребность организации в обучении разных категорий работников, можно переходить к формулированию целей обучения персонала. Без четкого определения целей обучение теряет свою направленность и осмысленность для исполнителей (как преподавателей, так и организаторов обучения). При этом ясно определенные цели обучения решают следующие задачи:

- Цели служат ориентиром при разработке ***содержания*** учебных программ;
- Четкая постановка целей обучения позволяет лучше и точнее определить ***требования*** к обучающимся;
- Ясно сформулированные цели обучения помогают преподавателю и организаторам лучше понять, на что должны быть направлены основные усилия, то есть выделить ***основные приоритеты*** в обучении;
- Цели обучения служат основой для последующей ***оценки эффективности*** учебных программ, курсов, семинаров;
- Четкая постановка целей обучения позволяет обеспечить ***лучшее соответствие*** между потребностью в обучении и содержанием и методами обучения.

Цели, преследуемые при обучении персонала, должны быть тесно увязаны с целями организации. Среди основных целей обучения обычно выделяют следующие:

- ⇨ достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
- ⇨ сокращение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности обучающихся;
- ⇨ приобретение слушателями профессиональных знаний и навыков, отвечающих сегодняшним и завтрашним требованиям к их работе;
- ⇨ повышение уровня трудовой мотивации персонала;

- ⇨ повышение приверженности работников своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;
- ⇨ формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации;
- ⇨ информирование о целях, задачах, стратегии и политике организации.

Цели обучения могут существенно варьировать в зависимости от таких переменных, как потребности организации, содержание профессиональной деятельности слушателей, демографические или квалификационные характеристики персонала, финансовое положение предприятия и др. Цели обучения могут также изменяться со временем, при изменении рыночной ситуации, стратегии организации или других факторов.

Иногда, направляя работников на обучение, организаторы преследуют политические или какие-то иные цели. Например, Ирина Домбровская, директор по персоналу «Объединенной металлургической компании», делится своим опытом[10]: «Мы знаем, например, что некоторых людей, работающих в регионах на управляющих позициях, через какое-то время мы снимем. Но мы не можем обойти их и отправить на обучение их подчиненных».

Распространенная ошибка, которую многие компании совершают при составлении программ обучения, – проведение обучения по популярным в данный момент программам, но которые не связаны напрямую с работой и целями организации, которые не отвечают напрямую целям обучения. Участие в таких программах является скорее просто формой отвлечения от работы и отдыха для сотрудников организации. Так, руководитель отдела обучения одного сибирского завода жаловалась, что в программу "Информационные технологии", по которой группа их сотрудников проходила обучение в московском центре, предлагающем обучение для предприятий, было включено изучение астрологии и хиромантии. "Может быть, это и интересно, но зачем это нашему заводу?!" – возмущалась она.

Еще одна распространенная ошибка заключается в том, что при определении целей обучения забывают, что оно имеет не только практическое, но и символическое значение. Обучение несет в себе информацию о том, как организация относится к своим человеческим ресурсам и как она готова использовать их потенциал.

[10] Обучение персонала фирм в бизнес-школах: проблемы и реалии. / Управление персоналом, 2001, № 5, с. 16-21.

Определение потребности в обучении

К сожалению, на сегодняшний день ситуация, когда в организации не уделяется достаточного внимания выявлению потребности в обучении различных категорий работников, является довольно типичной. Это происходит не потому, что это считается ненужным, а просто из-за того, что давно привыкли оценивать потребность в обучении на глазок. Кроме того, специалисты, занимающиеся организацией обучения персонала, часто не владеют методами и процедурами для эффективного выполнения такой работы. Работники организации в этих условиях вынуждены сами восполнять недостаток знаний и навыков, нужных для работы. Можно привести высказывание одного руководителя, который, прослушав курс "Основы менеджмента", грустно сказал: "Мне бы эту учебу пройти лет 20 назад... Пришлось на собственных ошибках постигать искусство управления, а, оказывается, все это было уже давным-давно известно и написано в книгах".

Многие организации не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению более сложных и ответственных задач. Если для западных компаний совершенно естественной является практика, когда руководитель, получающий повышение в должности, прежде чем приступить к работе на новом месте, проходит курс обучения, готовящий его к выполнению новых, более сложных и ответственных задач, то для многих российских организаций вопрос о том, какие новые знания необходимы руководителям, получающим повышение, часто даже не ставится.

Систематический анализ потребности в обучении различных категорий персонала необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам компании. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Если же такая работа не проводится, то выбор программ для обучения различных категорий персонала производится достаточно неорганизованно и хаотично.

Невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников создает серьезные проблемы для организации: она бывает вынуждена оплачивать обучение, в котором может не быть необходимости, отвлекать сотрудников от основной работы, а в результате, вместо повышения отдачи от работников после завершения учебной программы, рискует получить снижение интереса к обучению и повышению квалификации, нежелание думать о своем профессиональном росте.

Потребность в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы и/или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении, в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывают влияние возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы.

Потребность организации в обучении возрастает при следующих условиях:

1. Обучение в той или иной форме представляет самый эффективный и самый адекватный путь к решению существующих или прогнозируемых проблем в деятельности той или иной категории персонала.
2. Обучение представляется наиболее экономичным способом достижения целей, стоящих перед организацией.
3. Обучение является наиболее действенным способом повышения ценности человеческих ресурсов организации и повышения отдачи от работников.

Потребность в обучении может возникать в ответ на актуальные, сегодняшние проблемы и/или может быть связана с планами, с будущими проблемами организации.

Методы определения потребности работников организации в обучении

Для того, чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. ***Качественная*** (чему учить, какие навыки развивать) и ***количественная*** (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) ***потребность в обучении*** может быть выявлена следующими методами:

1. ***Оценка информации о работниках***, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);
2. ***Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация).*** В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе "профессиональные знания" показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении.

После этого может быть рассмотрен вопрос о необходимости обучения для конкретных категорий работников и определена конкретная форма и содержание этого обучения.

3. ***Анализ долгосрочных и краткосрочных планов*** организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации. Определение того, какое обучение (содержание, используемые методы) позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки.

4. ***Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе.*** Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения.

5. ***Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений***. Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников. К сожалению, многие работники, направленные на обучение, часто узнают о том, чему они будут учиться, лишь в аудитории. Поэтому, чтобы сделать обучение более продуктивным, руководитель должен заблаговременно информировать работников, зачем и на какое обучение он их направляет.

6. ***Индивидуальные заявки и предложения работников.*** Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

7. ***Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.*** В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности в обучении наиболее перспективных работников.

8. ***Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.*** Изменение стандартов или внедрение новых процедур и нового оборудования часто требует дополнительного обучения. Например, переходу предприятия на работу по стандартам ISO 9000 должно предшествовать обучение основных категорий персонала.

9. ***Опросы работников.*** Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. **О**просы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью.

10. ***Изучение опыта других организаций.*** Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности.

11. ***Экспертные оценки***. Эксперт дает свое заключение о потребности в обучении, либо основываясь на собственном опыте, либо используя комплексный подход с опорой на ряд методов из числа тех, которые были приведены выше. В качестве экспертов могут выступать как внешние консультанты, так и работники организации (руководители, специалисты кадровой службы, отдела обучения, представители высшего руководства).

Определение содержания, форм и методов обучения

При определении содержания, форм и методов обучения следует в первую очередь исходить из потребности организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, в получении информации, необходимых для эффективной профессиональной деятельности, для успешного достижения целей организации. Ниже рассмотрим факторы, оказывающие влияние на выбор содержания, форм и методов обучения.

Содержание обучения

Содержание обучения должно прежде всего вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является

своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

К важнейшим характеристикам изучаемого материала могут быть отнесены:

- его содержание;
- сложность;
- степень структурированности.

Содержание учебных программ зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателя. Успех в освоении учебного материала в значительной степени зависит от того, в какой степени содержание учебного материала соотносится с образовательным уровнем, профессиональным опытом и интересами слушателей. Если мы ошибаемся при определении содержания учебной программы, то нас не спасут ни высочайшая квалификация преподавателя, ни самые изощренные методы преподавания, ни блестящие условия обучения.

Другой фактор, оказывающий влияние на результаты обучения, – ***сложность*** изучаемого материала. Чем сложнее изучаемая проблематика или тот учебный материал, который должны освоить обучающиеся (высокая доля теоретических знаний, перегруженность специальной терминологией или формулами), тем больше времени требуется для усвоения. Понятно, что и в этом случае профессиональный опыт слушателей и их образовательный уровень играют не последнюю роль. То, что сложно для одних людей, может оказаться элементарным для других. Но в любом случае, для облегчения усвоения слушателями сложного учебного материала особенно полезно широкое использование наглядных средств и активных методов обучения.

Степень структурированности учебного материала, то есть то, насколько он хорошо систематизирован и насколько четко, логично и последовательно организован, также оказывает значительное влияние на успех обучения. Чем лучше структурирован учебный материал, тем легче он воспринимается и усваивается слушателями. Учебный материал должен быть организован так, чтобы не только передать слушателям основные сведения по изучаемой тематике, но и помочь им легче установить связи между разными частями программы, сформировать системное, комплексное понимание изучаемого предмета.

Основные задачи, решаемые преподавателем в ходе обучения

Можно выделить четыре основные группы задач, решаемых преподавателем (тренером, инструктором, наставником) в ходе обучения:

- повышение уровня знаний, осведомленности;
- развитие моторных навыков;
- развитие навыков межличностного общения;
- развитие навыков анализа проблем и подготовки решений.

Повышение уровня знаний, осведомленности

Одна из основных целей обучения – это предоставление работникам знаний, которые помогут им лучше выполнять свою работу. Однако дело не ограничивается лишь передачей обучающимся сведений, необходимых им для успешного выполнения своих профессиональных задач. Следует помнить, что одна из важнейших целей обучения – это повышение уровня приверженности работников своей организации и порученному делу. Эту задачу позволяет решить предоставление обучающимся информации, которая дает возможность им лучше понимать положение дел в организации, перспективы ее развития, рабочие стандарты, политику организации, основное содержание социальных программ, предоставляемые льготы, действующие законы, положения и правила.

Форма преподнесения учебного материала может быть разной – от устного до передачи обучающимся отпечатанных материалов, содержащих необходимую информацию – в зависимости от контингента обучающихся, целей обучения и содержания материала.

Развитие необходимых моторных навыков

Моторные навыки связаны с физическими аспектами выполнения профессиональной деятельности. Чтобы научить моторным навыкам, надо не только дать работнику информацию о том, **что** он должен делать, но также и показать, **как** он должен выполнять эту работу. Для развития и закрепления навыков необходимым условием является ***практика и упражнение***. Очевидно, что человек не может научиться водить машину, собирать часы или работать на станке, просто прослушав лекцию, прочитав книгу или просмотрев фильм; он должен упражняться, чтобы освоить эту деятельность.

Освоение необходимых профессиональных навыков выполнения как простых, так и сложных рабочих операций предполагает не только знакомство с правильным выполнением тех или иных действий, но и своевременную ***обратную связь*** (что делается хорошо,

правильно, где ошибки), ***и подкрепление*** со стороны преподавателя, наставника или руководителя. Обратная связь обеспечивается также внутренними нервно-мышечными стимулами. Такая обратная связь очень важна для освоения моторных навыков работы с оборудованием и инструментами.

Развитие навыков межличностного общения

Навыки межличностного общения необходимы работникам для успешного взаимодействия с другими людьми в процессе их работы в организации. Ключевыми навыками межличностного взаимодействия являются установление психологического контакта, умение слушать, способность к убеждению и умение ясно излагать свои мысли, навыки разрешения конфликтов. Обучение этим навыкам призвано не только облегчить взаимодействие с другими людьми, но и помочь работникам лучше понимать их действия, поступки, намерения. Тренинг навыков делового общения помогает слушателям выработать такое поведение, такие действия или реакции, которые повышают эффективность деловой коммуникации. Как и обучение моторным навыкам, обучение навыкам межличностного общения требует практики и обратной связи.

Широко используемые в последние годы тренинги делового общения, направленные на развитие навыков межличностного общения, предполагают максимальную опору на практическую отработку изучаемого материала в виде обсуждений, ролевых или имитационных игр. Такие тренинги проводятся для организаций, относящимся к разным сферам экономики, и для самых разных категорий работников: от рядового персонала до руководителей высшего звена. Особенно эффективны тренинги с применением видеозаписи в качестве одного из инструментов обратной связи.

Пример из практики компаний-лидеров

ОБУЧЕНИЕ НА DHL[11]

Основным приоритетом DHL в России было обучение персонала, непосредственно работающего с клиентами, стилю общения по телефону, эффективной деловой коммуникации, обслуживанию посетителей, проявлению внимания к клиентам и настойчивости. Каждый последующий модуль опирается на то, что было изучено ранее, и полный курс обучения занимает около года.

[11] Kay S. DHL's Global Commitment / *The Career Forum, № 6 (115), 2000.*

Руководство российского отделения DHL понимает, что когда двигаются снизу вверх и начинают с персонала, работающего с клиентами, то работники после обучения возвращаются на свое рабочее место, где руководители среднего звена не всегда могут использовать приобретенные знания. Поэтому необходимостью становится вовлечение в обучение высшего и среднего звена руководства.

В фокус внимания попало среднее звено руководства. Координационный офис DHL в Брюсселе поддержал эту стратегию через программу "Совершенство в руководстве людьми", которая стала обязательной для среднего и линейного звена руководства. Для российских условий адаптирована пятидневная программа, и в настоящее время она охватывает основные функции управления – постановку (определение) целей, планирование, мотивацию и контроль. Была разработана дополнительная программа "Навыки лидерства и оказания влияния", которая более глубоко рассматривает психологические и поведенческие вопросы, лежащие в основе руководства людьми. Одним из результатов этой программы является образование в процессе обучения команд, объединенных общностью видения. Позже их направляют в центр развития к "station managers", которые руководят центрами прибыли по всему СНГ. Программа основывается на модели 13 ключевых компетенций, и основной результат работы в центре – составление личного плана постоянного саморазвития на работе.

Все эти программы обучения помогают создать поддерживающую среду для отличного обслуживания клиентов, среду, в которой понятие "клиент" охватывает как внутренних, так и внешних потребителей и где у слушателей воспитывается стремление к первоклассному обслуживанию.

Успех программы обучения в DHL кроется, с одной стороны, в позитивных изменениях установок отдельных работников, а с другой – в уровне обслуживания, предоставляемом по возвращении на рабочее место. Московский центр развития DHL считает, что саморазвитие является фундаментом для проведения изменений на рабочем месте, и тренеры (преподаватели) делают все возможное, чтобы обучение охватывало всю компанию.

Развитие навыков анализа проблем и подготовки решений

Работать завтра эффективнее, чем сегодня, невозможно, если не определить, что в сегодняшних подходах к работе нас не устраивает, если не выявить проблемы, снижающие отдачу от каждого работника, препятствующие росту производительности и качества труда.

Наш опыт показывает, что специалистам и руководителям большинства российских организаций недостает умения самостоятельно анализировать проблемы, возникающие в их работе, и вырабатывать оптимальные решения. Значительные трудности вызывает и анализ проблем и подготовка решений в составе рабочих групп или совместная подготовка решений членами управленческой команды. Причиной этого является не только преобладание авторитарных методов руководства, что принято считать главной бедой российского стиля руководства, не только недостаток у работников полномочий для проявления самостоятельности, но и дефицит необходимых знаний и навыков.

В современных программах бизнес-образования особый упор делается на развитие у слушателей навыков работы в группе. Они учатся анализировать проблемы совместно с коллегами, сопоставлять разные точки зрения, искать общие решения. Кроме того, в ходе обучения слушатели учатся выявлять проблемные области, узкие места, мешающие успешной работе, вырабатывают пути решения выявленных проблем.

Вот как оценивают сами слушатели результаты такого обучения: «Я увидел, что систематический подход позволяет найти подходы к решению практически любой проблемы», «Понял, что неразрешимых проблем нет. Нужно лишь правильно структурировать имеющуюся информацию и определить, каким критериям должно отвечать ожидаемое решение».

Пример из практики компаний-лидеров

ОБУЧЕНИЕ ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ НА DHL[12]

Обучение принятию решений и анализу проблем на DHL включает в себя не только знакомство слушателей с теоретическими аспектами вопроса, но и изучение методов и техник индивидуальной и групповой работы. При этом особый упор делается на обучение слушателей принятию решений и анализу проблем в группе, поскольку чаще всего на работе человек работает в тесном взаимодействии с другими людьми – с подчиненными, с коллегами, с вышестоящим руководством. Такое обучение повышает способность обучающихся – особенно руководителей разных уровней – выявлять и структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, генерировать альтернативные решения и

[12] Kay S. DHL's Global Commitment / *The Career Forum, № 6 (115), 2000.*

выбирать оптимальное решение из ряда альтернатив как в процессе индивидуальной работы, так и во взаимодействии с другими людьми.

Часто в организациях есть потребность в развитии у обучающихся навыков работы с информацией. Это такие навыки, как умение выделить важную информацию, быстро реагировать на определенные сигналы, навыки принятия решений в нестандартных ситуациях, то есть те навыки, которые позволяют максимально эффективно решать важные рабочие задачи, сводя при этом к минимуму ошибки и потери времени даже при изменении условий деятельности.

Ошибки при определении содержания учебных программ

К сожалению, далеко не всегда содержание учебных программ полностью отвечает интересам организации. Компании часто проводят обучение своего персонала, не получая от этого должной отдачи. Это случается по следующим причинам:

- Руководство может ошибочно считать, что с недостатками и проблемами в работе персонала (низкое качество, низкая производительность и т.п.) можно справиться с помощью обучения. Обучению при этом не предшествует анализ причин плохой работы, не предусматриваются меры, помогающие обеспечить востребованность результатов обучения. Без такой подготовительной работы обучение утрачивает направленность на достижение поставленных целей и не вносит должного вклада в повышение эффективности профессиональной деятельности лиц, прошедших обучение.
- В ходе обучения работники вынуждены изучать тот материал или обучаться таким навыкам, которыми они уже владеют. Такая ситуация возникает, если при формировании учебных групп не учитывается уровень образования или профессиональной подготовки слушателей, и в одну группу попадают новички и опытные работники, люди с разным образовательным уровнем.
- Работников обучают по учебным программам, привычным для данной организации, но уже утратившим свою актуальность, или обучение проходит по популярным в данное время и широко рекламируемым программам, которые слабо связаны с потребностями организации.

Низкая отдача от обучения может быть связана также с тем, что многие специалисты, занимающиеся обучением персонала, не анализируют эффективность проводимого обучения и не делают выводов из допущенных ранее ошибок.

Выбор формы обучения (где обучать: в организации или вне ее?)

Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Ясно, что компания гораздо лучше контролирует содержание и формат собственных программ, в случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией.

Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение и тренинги своими силами. Например, московский отдел обучения на фирме "Кодак" имеет в своем составе семь опытных тренеров, которые обучают персонал навыкам работы на компьютере, навыкам продаж, секретарской работы и финансовым операциям.

С другой стороны, если работники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и свою компанию в более широкой перспективе. Часто обучение вне компании дает обучающимся возможность установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.

Обучение вне организации дает максимальный эффект лишь тогда, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика, когда его результаты востребованы. Как обеспечить максимально высокую отдачу от внешнего обучения? Как мотивировать слушателей на более полное использование в своей работе знаний и навыков, полученных результате учебы? В некоторых компаниях уже сложились свои подходы к решению этих задач. Хорошей практикой являются отчеты участников о пройденном обучении, письменные работы, рефераты по пройденным темам или другие формы самостоятельной работы, закрепляющей и углубляющей полученные знания. Посылая какую-либо категорию работников на обучение вне организации, следует также предусмотреть определенные изменения в их работе по завершении обучения. Это не обязательно должно быть повышение в должности; руководство может поручить работникам, прошедшим курс обучения, более сложные задания или самостоятельные

проекты, дающие возможность использовать приобретенные знания и применить усвоенные навыки на практике.

Пример из практики компаний-лидеров

Опыт компании "Русский алюминий"[13]

После проведения обучения резервистов компании в рамках конференции "Золотого резерва" в процессе работы над проектами произошла самоорганизация участников: образовались инициативные группы, включающие сотрудников различных предприятий. Технически продолжение общения между участниками не составляет труда: электронная почта есть практически у каждого. Резервисты не только пассивные участники процесса обучения. Они направляют свой высокий потенциал на совершенствование самих компьютерных средств обучения и всей системы обучения. Они участвуют в проведении экспертной оценки разрабатываемых (приобретенных) средств обучения, формируют предложения по повышению их эффективности, сами разрабатывают компьютерные средства обучения.

Дирекции по персоналу необходима оценка со стороны специалистов содержания компьютерного средства обучения. Именно участники программы "Золотой резерв" берутся за решение данной задачи и при этом демонстрируют неформальный, заинтересованный подход. Конкретные предложения поступают по дидактическому совершенствованию уже функционирующих в системе компьютерного обучения. Так, изменены вопросы текущего и итогового тестирования в курсах "Управление персоналом" и "Делопроизводство", дополнено содержание курсов "Управление проектами" и "Мастер переговоров", усовершенствованы модули учебного диалога курса "Эффективная логистика". Предложения по оптимизации функций администрирования системы дистанционного обучения, высказанные обучающимися, учтены в новой версии программного комплекса, который обеспечивает ее работу.

В настоящее время общей проблемой организаторов дистанционного обучения является отсутствие на рынке требуемых средств обучения. И вновь целесообразное предложение участников программы «Золотой резерв»: «Давайте не ожидать их разработки, а браться за решение проблемы своими силами».

[13] "Агенты влияния" – Как проводить изменения "снизу"./Управление персоналом, 2002, № 10, с. 40-41

Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения российские компании широко используют обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена или обучения резерва.

Выбор и подготовка преподавателей

Для проведения учебного процесса необходимо сделать выбор из двух альтернатив: искать преподавателей "на стороне" либо привлекать к обучению персонала собственных преподавателей.

Если организации для подготовки и развития персонала обучение требуется не постоянно, а время от времени и для небольшого числа работников, то организация может позволить себе заказать это обучение в специализированных организациях, работающих в сфере бизнес-образования (в ряде случаев объединяясь с другими организациями). Если же перед организацией стоит задача обучения большого числа работников на регулярной основе, то более целесообразно организовать подготовку собственных преподавателей или пригласить на постоянную работу соответствующих специалистов (преподавателей, тренеров, инструкторов). Вот что говорит по этому поводу Вадим Рогулин, начальник Отдела развития персонала ОАО «Северсталь»[14]**:** *У нас создан собственный Центр развития, который занимается двумя направлениями – обучением рабочих и обучением руководителей и специалистов. Все зависит от целей. Если это передача определенных технологий, то мы задействуем свой учебный центр. Если это ликвидация экономической, в первую очередь, неграмотности, то мы обращаемся к вузу. А по цене, наверное, все-таки дешевле иметь своих преподавателей. Это связано с затратами на персонал и с определенными постоянными затратами.*

Многие крупные организации привлекают к работе в качестве преподавателей собственных работников, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Основное преимущество, которое организация получает от этого, состоит в том, что в таком случае обучение может в значительно большей степени учитывать ту профессиональную специфику, с которой после завершения обучения придется столкнуться слушателям. Хорошо зарекомендовал себя подход, когда в качестве преподавателей (тренеров, инструкторов) выступают после соответствующей подготовки линейные руководители. Они хорошо владеют той тематикой, которую преподают, хорошо знают компанию, являются

[14] Обучение персонала фирм в бизнес-школах: проблемы и реалии. / Управление персоналом, 2001, № 5, с. 16-21.

олицетворением культуры компании, знают ее политику, нормы и правила и на собственном примере показывают, какие качества и какое поведение ценится в компании. Этот подход позволяет минимизировать штат работников отдела обучения и рационально использовать деньги, отпущенные на обучение.

Непосредственное участие в процессе обучения руководителей-практиков, знающих важнейшие детали работы слушателей, при соответствующей их подготовке и при правильной организации этого участия положительно сказывается на результатах учебы. Такие преподаватели могут точнее выявить потребность слушателей в тех или иных знаниях, и их живое знание дела способствует эффективной реализации учебных программ. Это приближает весь процесс обучения к реальной работе, повышая интерес обучающихся к учебной программе и положительно отражаясь на их мотивации к обучению. Чем большее участие принимают работающие в организации руководители-практики в обучении персонала, тем меньше потребность в привлечении преподавателей со стороны, а значит, ниже финансовые издержки, связанные с обучением.

Другой выигрыш, который получает организация при более широком участии руководителей в процессе обучения персонала, состоит в том, что руководители, работающие в качестве преподавателей, и сами при этом проходят своеобразное обучение. Как верно сказал французский писатель Жозеф Жубер, «Обучать – значит учиться вдвойне». В ходе обучения руководители:

- начинают лучше понимать цели и стратегию компании;
- приобретают более глубокое понимание подхода компании к обучению и переподготовке персонала;
- знакомятся с трудностями, достижениями и неудачами, которые имеют место при обучении и повышении квалификации персонала компании;
- осваивают педагогические методы, приемы и навыки, которые помогают им также в дальнейшей работе в качестве руководителей;
- получают возможность на собственном опыте оценить влияние обучения и повышения квалификации на эффективность работы компании.

Такая практика способствует тому, что в долгосрочной перспективе руководители – в том числе и руководители высшего звена, получившие ранее опыт преподавания, – будут с большим вниманием и пониманием относиться к проблемам обучения персонала. Участие

представителей руководства в подготовке и проведении обучения помогает решить еще одну очень важную задачу – повышение уровня приверженности руководителей целям организации.

Вот точка зрения Жака Нассера, президента Ford Motor, на привлечение к обучению персонала руководителей, работающих в компании[15]:

«Посмотрите, что обычно происходит с программами реформ в больших компаниях. Приезжают множество консультантов и демонстрируют сотрудникам слайды и презентации PowerPoint. Они читают людям лекции о необходимости преобразований и способах их проведения. А потом люди, прослушавшие эти лекции, говорят: «Что они могут знать? Они же здесь не работают». И все остается по-старому. Но как только учителями становятся сотрудники компании, все меняется. Они вынуждены действовать по-другому. Учитель говорит своим работникам: «Вот во что я верю. Вот как мы должны вести бизнес». После этого отречься от реформ очень трудно. Ведь ими придется жить и дышать каждый день. Так обучение вносит дисциплину в процесс реформирования».

Подбор преподавателей осуществляется в первую очереди на основании их способности и желания работать в этом качестве. Кроме того, следует учитывать такие формальные критерии, как возраст, образование и опыт работы. Большое значение имеют также коммуникативные способности кандидатов, уровень общего развития и умение ясно излагать свои мысли.

Пример из практики компаний-лидеров

ПОСТАНОВКА ОБУЧЕНИЯ В КОМПАНИИ MARKS & SPENSER[16]

Примером в деле постановки обучения внутри организации может служить торговая компания Marks & Spencer. Из 34 человек, работающих на полную ставку в отделе обучения, 12 работают в региональных отделениях, а остальные – непосредственно в отделе.

Из этих 34 преподавателей более 90% назначены в отдел временно, на 1- 2 года. В большинстве случаев это сравнительно молодые люди, проработавшие в организации на руководящих должностях 4-5 лет и хорошо себя зарекомендовавшие. Они работают в отделе

[15] Ветлауфер С. Новая ДНК компании Ford. Интервью с президентом компании Ford Motor. – «Искусство управления», 2000, № 2, с. 32-51.

[16] Цзе К.К. Методы эффективной торговли. Опыт "лучшей торговой фирмы года" Marks & Spenser. М: Экономика,1988.

обучения 1-2 года, а затем возвращаются в свои магазины или в те подразделения центрального офиса или региональных отделений, откуда были откомандированы. Лишь единицы остаются в отделе на более долгий срок. Именно на этих преподавателей и возлагается ответственность за реализацию учебных программ для руководства магазинов.

К преимуществам такого подхода можно отнести то, что большинство преподавателей пришли с практической работы. Ожидается, что они лучше и глубже знают реальную работу и реальные требования к руководителям-практикам.

Эти преподаватели пользуются большим доверием и авторитетом у обучаемых. Это очень важно, так как одним из решающих факторов, определяющих результативность любой учебной программы, является то, как обучаемые воспринимают и оценивают компетентность и практические знания преподавателей.

После того, как отобраны работники, которые будут работать в качестве преподавателей, необходимо организовать их обучение. Подготовка преподавателей – это важная обязанность специалистов, занимающихся вопросами обучения. В ходе этой подготовки преподаватели должны более глубоко освоить тот предмет, который им предстоит преподавать, научиться тому, как лучше структурировать учебный материал, как выбирать и использовать наиболее эффективные методы обучения с учетом рассматриваемых тем и состава слушателей. Преподаватели также должны уметь обеспечивать высокий уровень мотивации слушателей к обучению и повышать их готовность к применению полученных знаний и навыков в реальной работе.

Если же по каким-либо причинам организация не имеет возможности привлекать к обучению собственных преподавателей, то может быть найдено достаточное число внешних источников для приглашения преподавателей. Так, например, преподавателей могут предоставить организации, специализирующиеся на обучении в соответствующей области (университеты, институты, бизнес-школы, консалтинговые фирмы). Большинство российских организаций успешно решает широкий комплекс задач в сфере обучения работников, не располагая собственными преподавателями. В этом случае бывает достаточно одного опытного работника, который выступает от лица организации в качестве координатора, методиста и заказчика учебных программ.

Нуждается в рассмотрении еще один вопрос, который волнует многие организации, располагающие достаточными финансовыми средствами, которые могут быть направлены на обучение персонала: какие преподаватели лучше – российские или западные?

Когда международные компании делали первые шаги в России, естественным желанием компаний, имеющие необходимые финансовые возможности, было посылать обучаться свой персонал за границу. Объяснение было довольно простое: кто лучше западных преподавателей может научить основам бизнеса в условиях рыночной экономики? Считалось, что западным стандартам ведения бизнеса можно научиться только на Западе.

В настоящее время можно утверждать, что российские преподаватели знают предмет не хуже своих западных коллег. Многие из них прошли обучение или стажировку за рубежом. Российские компании, предлагающие обучение, конкурентоспособны не только из-за более низкой стоимости обучения – наши преподаватели прекрасно понимают менталитет слушателей. Даже ведущие западные компании, действующие на российском рынке, признают, что никто лучше отечественных преподавателей, говорящих на русском языке и разделяющих те же культурные ценности, что и слушатели, не может обучать их работников. "Мы обратились к местным образовательным компаниям после кризиса, - признал руководитель одной из ведущих международных компаний. - Нашим первым мотивом, должен признать, было сокращение расходов. Но со временем мы поняли, что этот шаг дал больше, чем просто финансовые выгоды. Местные компании гораздо лучше понимают наш персонал. Обратная связь от наших российских работников была очень хорошей. Мы получили лучшие результаты после проведения обучения".

Условия обучения

Условия, в которых проводится обучения, должны не только обеспечить высокий уровень усвоения знаний и навыков в рамках учебной программы, но и минимизировать отвлекающие моменты, которые могут оказать негативное влияние на уровень мотивации и на концентрацию внимания слушателей.

Помещение, в котором проходит обучение, должно способствовать решению основных задач обучения и хорошему усвоению учебного материала. Аудитории, предназначенные исключительно для лекций и семинаров, как правило, отличаются от аудиторий, предназначенных для тренингов. Если аудитории, где проводятся лекции или семинары, чаще всего не приспособлены для трансформаций во время занятий, то аудитории, в которых проходят тренинги, предполагающие широкое использование методов активного обучения,

должны иметь возможности для таких трансформаций (достаточное пространство, возможности для перемещения столов, стульев, если требуется освободить место для выполнения тех или иных групповых упражнений).

В учебных помещениях желательно иметь возможности для установки компьютеров. Многие современные учебные программы предполагают использование компьютерной техники для презентаций, тестирования слушателей, проведения деловых игр. Если во время занятий предполагается использовать проекционную аппаратуру и/или демонстрировать видеофильмы, проводить съемки на видеокамеру, то желательно иметь возможность не только для размещения в учебном помещении соответствующего оборудования, но и для контроля уровня освещенности.

Не меньшее значение имеет и поддержание в учебных помещениях оптимального температурного режима и хорошей вентиляции. Все, кому приходилось работать в холодных или жарких и душных помещениях, понимают значение поддержания комфортной температуры в помещении и постоянного доступа свежего воздуха во время занятий. Во время занятий следует исключить возможность отвлечений слушателей по личным или производственным вопросам.

Итак, при организации обучения следует обеспечить:

- хорошее освещение;
- хорошую вентиляцию;
- комфортную температуру;
- отсутствие отвлечений и постороннего шума;
- возможность трансформации учебного помещения сообразно используемым методам обучения;
- возможность контроля освещенности;
- оснащение учебных помещений необходимой мебелью и оборудованием.

Организаторы смогут лучше подготовиться к проведению занятий, если будут готовы ответить на следующие вопросы:

- *Не слишком яркий свет в помещении? Не утомляет ли он зрение? Если свет слишком яркий, есть ли возможность убавить его до нормального уровня освещенности? Есть ли шторы, жалюзи, можно ли выключить часть ламп?*

- *Достаточно ли освещение? Нет ли перегоревших ламп? Не будет в аудитории темно в вечернее время?*
- *Достаточно ли освещение для проведения видеосъемки? Не придется ли преподавателю (тренеру) вести видеосъемку против яркого солнечного света?*
- *Соответствуют ли размеры учебного помещения размеру учебной группы? Достаточно ли столов и стульев?*
- *Не слишком ли душно в помещении? Если будет душно, можно ли открыть окно или включить кондиционер? Можно ли обеспечить слушателей прохладительными напитками (особенно в летнее время)?*
- *Не холодно ли в помещении, где проходит обучение? Если холодно, можно ли поставить дополнительные обогреватели?*
- *Есть ли возможности для групповой работы? Возможны ли перестановки столов и стульев, чтобы создать условия для командной работы?*
- *Как будет обеспечена возможность фиксации необходимой информации (плакаты, перекидной блокнот, доска)?*
- *Обеспечены ли возможности использования наглядных средств обучения (слайд-проектор, кодоскоп, телевизор и видеомагнитофон, проектор для презентаций в программе PowerPoint и т.п.)?*
- *Есть ли электрические розетки? Достаточно ли их? Во всех ли есть ток? Есть ли удлинители? Возможно ли одновременное подключение нескольких приборов?*

Рекомендации для преподавателей

Меры по повышению внимания и минимизации усталости обучающихся

- Расписание занятий составляется с учетом оптимального режима обучения и отдыха. Как правило, продолжительность занятия устанавливается не менее одного академического часа (45 минут) и не более двух академических часов (1 час 20 минут), после чего следует 10-15-минутный перерыв.

- Часто показателем накопившейся усталости или недостаточного уровня понимания материала является возрастание частоты отвлечений слушателей на посторонние разговоры.
- Старайтесь в ходе занятия использовать как можно более широкий спектр методов обучения и стратегий подкрепления.
- Высокой работоспособности слушателей способствует обеспечение хороших условий обучения (достаточный уровень освещенности, проветривание, комфортная температура в помещении, удобные столы и стулья и т.п.).
- Предупреждению утомления и накопления усталости служит также создание позитивного психологического настроя (доброжелательность, юмор, взаимопомощь и сотрудничество) с самого начала обучения.

Глава 5. Принципы, лежащие в основе эффективного обучения

Успешное достижение целей обучения предполагает не только создание благоприятных условий для обучающихся, не только верное определение содержания обучения и выбор средств, которые наилучшим образом позволят решить эти задачи, но и максимально полное использование важнейших принципов, обеспечивающих высокую эффективность учебной деятельности. Специфика обучения персонала организаций состоит в том, что речь идет об обучении взрослых людей, которые уже получили среднее или среднее специальное, а часто и высшее образование. Это, с одной стороны, накладывает определенные ограничения на процесс обучения, а с другой – открывает перед преподавателем широкие возможности в силу наличия у большинства слушателей хорошего уровня базовых знаний.

Среди важнейших принципов, реализация которых обеспечивает успех обучения, можно в первую очередь выделить следующие:

- обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения;
- практическая отработка получаемых знаний и навыков;
- перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- востребованность результатов обучения;
- формирование и поддержание высокой мотивации к обучению;
- учет исходного уровня знаний обучающихся.

Обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью

Потребность в обратной связи является одной из базовых потребностей человека. Предоставление обучающимся обратной связи, то есть информации об успехах в учебе и о том, в какой степени эти достижения отвечают установленным требованиям, является одним из основных принципов, обеспечивающих эффективность обучения. Обратная связь необходима обучающимся для того, чтобы они имели представление о достигнутом прогрессе, а если возникают затруднения, они должны четко понимать их характер,

источники и причины возникновения, а также что можно предпринять, чтобы избежать их в будущем.

Польза обратной связи определяется тремя факторами:

- своевременность обратной связи;
- полнота;
- качество.

Своевременность обратной связи. Обратная связь является более информативной и полезной для обучающихся, когда она дается сразу после выполнения действия или ответа обучающегося. Если обучающиеся достигают хороших результатов, естественна обратная связь в виде похвалы, в случае неуспеха может быть дана обратная связь в виде конструктивной критики, позволяющей понять, в чем состоят ошибки и каким образом эти ошибки могут быть исправлены.

Полнота обратной связи. Обратная связь, которую получают слушатели во время обучения, может различаться по степени полноты информации, позволяющей судить о соответствии результатов обучения предъявляемым требованиям и о том, в чем состоят допущенные обучающимися ошибки. Можно просто указать, что ответ неправильный или действие ошибочное, а можно разъяснить, в чем именно состояла ошибка. При этом следует помнить, что избыточный объем обратной связи на ранних стадиях обучения не всегда вызывает желаемый эффект. Слишком подробные комментарии со стороны преподавателя могут привести к тому, что обучающийся будет «перегружен» информацией, которая может запутывать его, при этом излишняя фиксация внимания на неудачах может негативно отразиться на его мотивации. Однако по мере того, как у обучающихся растет уровень знаний и уровень владения необходимыми профессиональными навыками, становятся все более компетентными и опытными, конкретная обратная связь, предоставляемая в полном объеме, будет все более благотворно сказываться на усвоении предлагаемого материала или овладении навыками.

Качество обратной связи. Важнейшим средством предоставления обратной связи в ходе обучения являются комментарии и замечания со стороны преподавателя или руководителя относительно успехов, достигнутых обучающимися. Для того чтобы обеспечить высокое качество такой обратной связи, комментарии или замечания о выполненном действии должны быть:

- ***сбалансированными***: отмечать не только просчеты, ошибки или недостатки, но и успехи и достижения обучающегося. Некоторые преподаватели основное внимание обращают на ошибки, промахи, неудачи в действиях или ответах обучающихся, забывая или оставляя без комментариев их успехи и то, что было сделано хорошо. Это самый верный способ отбить у человека желание учиться. Преобладание деструктивной критики со стороны преподавателя или руководителя часто приводит к тому, что обучающийся теряет веру в себя и свои способности, снижается его мотивация к обучению, нарушается контакт с преподавателем. Известно, что вера в собственные силы творит чудеса, а отсутствие веры в себя творит «чудеса наоборот» - человек оказывается не в состоянии даже то, что ему вполне по силам. (Вспомните двоечников в своем классе, когда вы учились в школе. Действительно ли они были настолько безнадежно глупы?)

- ***конкретными***, а не даваться в общем виде. Комментарии должны точно указывать, что он понял или сделал хорошо, правильно, в чем он ошибся, с чем связана эта ошибка ***что и как именно*** им следует улучшить.

- ***связаны с результатами, достигнутыми в ходе обучения, а не носить форму личных выпадов,*** задевающих самоуважение и достоинство обучающихся ("Вы сами поняли, что вы только что сказали?" "Откуда у тебя руки растут?" и т. п.);

- ***конструктивными***: указывать не только на то, что сделано плохо, а содержать рекомендации, направленные на то, **как** улучшить результаты или исправить допущенную ошибку.

Функции обратной связи могут выполнять не только комментарии преподавателя, наставника или инструктора. Обратная связь может поступать обучающимся в результате самостоятельного выполнения определенных заданий или процедур, ответов на контрольные вопросы, определяющих понимание слушателями изучаемого материала, в виде оценок на экзаменах, зачетах, результатов выполнения тестовых заданий, контрольных работ, комментариев со стороны других обучающихся, итогов соревновательных процедур и др. Хорошие результаты дает обратная связь в форме видеозаписи исполнения обучающимися учебных заданий, моделирующих типичные рабочие ситуации. Возможность увидеть себя «со стороны» часто открывает перед слушателями совершенно новые, скрытые ранее от них возможности, повышает интерес к обучению и дает толчок к саморазвитию. «Мне приходилось сниматься раньше на видеокамеру, но увидеть, как я обычно веду себя, я смог

впервые»; «Я увидел какие-то свои ошибки, от которых постараюсь избавиться»; «Я поняла, как меня видят другие люди» - вот типичные реакции обучающихся на использование видеозаписи как формы обратной связи в ходе обучения.

Обратная связь может иметь внешние и внутренние источники. ***Внешняя обратная связь*** исходит от преподавателя, инструктора, наставника, других учащихся или от приборов (приспособлений), которые доводят до обучающегося информацию о том, насколько хорошо он выполняет конкретное задание, или о том, каких результатов он достиг в итоге выполнения той или иной работы. Источник ***внутренней обратной связи*** находится в самом задании, в процессе выполнения деятельности. Например, обучаясь играть на музыкальном инструменте, ученик сам может слышать или чувствовать, насколько хорошо его исполнение; обучаясь письму – видеть, что у него получается, осваивая определенную операцию по сборке часов – опираться на зрение и мышечные ощущения.

Функции обратной связи

Обратная связь в процессе обучения выполняет три основные функции:

- информирование о результатах усвоения учебного материала и об успехе в освоении рабочих навыков;
- подкрепление нужных действий, желаемого поведения;
- повышение мотивации к обучению.

Обратная связь информирует обучающихся о степени овладения навыками, о результатах усвоения материала. Например, когда ученик отвечает на вопрос учителя, то обратная связь в виде оценки информирует его о том, был ли ответ правильным. В идеальном случае обратная связь должна информировать как о правильности ответа, так и о том, что было сделано или понято неправильно и как можно исправить допущенные ошибки.

Обратная связь подкрепляет нужные действия, желаемое поведение. Если преподаватель своевременно отметил хоть небольшой прогресс обучающегося или любое улучшение рабочих или производственных показателей, то это будет способствовать закреплению желательного поведения и воспроизведению его в будущем. Именно на подкреплении нужных действий основывается так называемое «оперантное научение», предложенное американским психологом Б. Скиннером. Стратегия подкрепления **каждого** правильного действия или действия в нужном направлении позволяла ему добиваться

быстрых и впечатляющих результатов. Таким образом он за очень короткое время мог научить голубя ходить по восьмерке или отбивать шарик для пинг-понга.

Обратная связь повышает мотивацию к обучению. Своевременная и качественная обратная связь повышает удовлетворенность процессом обучения и включенность обучающихся в учебный процесс, способствует повышению их интереса к учебе и усиливает желание освоить предлагаемую программу.

Рекомендации для преподавателей

ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

* ***Одно из правил обратной связи – ее эмоционально позитивный тон.*** Часто преподаватели сталкиваются с тем, что после критики каких-то ошибок учащихся, те, вместо того чтобы начать исправлять допущенные промахи, начинают спорить, оправдываться или вовсе отказываются выполнять предложенные задания. Неосторожный комментарий может не только не помочь обучающемуся, но и навредить – создать или закрепить у него отрицательное отношение к учебе.
* ***Сначала следует давать позитивную обратную связь*** (о том, что хорошо получилось), чтобы не спровоцировать защитных реакций обучающего и повысить его самооценку, мотивацию и включенность в процесс обучения, ***и лишь затем – негативную*** (о том, что было сделано неправильно).
* ***Избегайте замечаний, которые могут нанести удар по самоуважению обучающихся.*** Стремитесь избегать оценочных суждений («плохо», «недостаточно хорошо», «неправильно», «вы не поняли, что я сказал»), особенно в форме приговора («Вы никогда не сможете сделать это», «Ты безнадежен»). Оценочные или осуждающие комментарии могут снизить заинтересованность обучающегося в продолжении обучения, вызывать защитные или агрессивные реакции. Если используется видеозапись, то первое слово лучше всего представить тем, кто непосредственно участвовал в процедуре, записанной на видеопленку. Это позволит участникам высказать те наблюдения и критические замечания, которые им удобнее сделать самим, чем услышать от окружающих.

* ***Конструктивная направленность***. Комментарии и замечания преподавателя, наставника или ***инструктора*** должны указывать не только на то, что сделано плохо, а давать советы или рекомендации, направленные на то, как улучшить результаты.
* ***Будьте конкретны.*** Конкретность всегда предпочтительнее неопределенности или общих формулировок. Для ***слушателей*** очень важно уяснить, ***что именно*** в их действиях или ответах нуждается в изменении, ***что и как именно*** им следует улучшить.
* ***Наиболее эффективной является немедленная обратная связь.*** Давайте обратную связь как можно скорее после осуществления действия, не откладывая ее до подведения итогов в конце занятия.
* ***Убедитесь, что обучающийся верно понял представленную информацию.*** Может ли он повторить своими словами то, что вы ему сказали?
* ***Будьте последовательны.*** Не стоит говорить сначала одно, а спустя некоторое время – прямо противоположное, объясняя это тем, что обстоятельства изменились.
* ***Будьте готовы к тому, чтобы вовремя заметить потребность обучающихся в обратной связи.*** Обратная связь будет скорее принята обучающимся, если он испытывает потребность в ней, чем в том случае, когда она дается независимо от того, нужна она ему или нет. Если ученик попал молотком себе по пальцу, то комментарии наставника в виде: "Точнее надо бить ", вряд ли воодушевят подопечного.

Ниже в таблице 2 подводятся основные итоги относительно того, как не следует давать обратную связь и как это стоит делать.

Таблица 2

Правила предоставления обратной связи

Не следует	***Правильно***
• Начинать с негативной обратной связи (что не получилось или получилось плохо)	• Начинать с позитивных комментариев (что получилось хорошо)
• Давать обратную связь как обобщенную негативную оценку ("Плохо", "Не так", "Не пойдет" и т.п.).	• Давать обратную связь как оценку конкретного опыта, конкретных действий (что именно получилось плохо и как исправить положение дел)
• Откладывать предоставление обратной связи до конца занятия	• По возможности давать обратную связь сразу по завершении упражнения

• Давать обратную связь одновременно по нескольким упражнениям или ситуациям • Давать комментарии, которые могут подорвать самоуважение и самооценку обучающихся	• Давать обратную связь по одному упражнению или одной ситуации • Давать комментарии, способные повысить уверенность обучающихся в своих силах, в том, что они справятся со всеми трудностями

Практическая отработка получаемых знаний и навыков

Практика – это возможность уже в ходе занятий проработать полученные в ходе учебы знания и навыки в ситуациях, максимально приближенных к тем, с которыми обучающимся приходится сталкиваться в процессе своей профессиональной деятельности. Без практического закрепления знаний, умений и навыков, освоенных в ходе учебы, трудно рассчитывать на реальное улучшение рабочего поведения и повышение отдачи от работников. Для реализации этого принципа наилучшие условия создает использование методов активного обучения .

Отсутствие возможностей практического применения полученных знаний и отработки навыков, особенно сложных, негативно сказывается на мотивации обучающихся и на результатах обучения. Вот пример из жизни. Это было давно, когда компьютеры были еще в диковинку. Одному из авторов представилась возможность поучиться работе на компьютере. Занятия проводились в форме лекций, и обучающиеся записывали все, что диктовал им преподаватель. На первом занятии народа было много – человек 300, на втором число слушателей сократилось наполовину, на третьем – еще наполовину. Когда в конце третьего занятия преподаватель сказал, что возможность поработать на компьютере, может быть, представится после прослушивания полного теоретического курса, через два месяца, то перестала ходить и я. Записывать значки и команды, не понимая их значения для работы компьютера, было трудно и необыкновенно скучно. Попробуйте переписать инструкцию к телевизору, написанную японскими иероглифами, - и вам станет понятно, почему теория без практики иногда бывает, мягко говоря, трудна и неинтересна.

Возможность закрепления знаний и навыков на практике особенно важна, когда люди учатся выполнять сложные или ответственные задачи, вероятность столкновения с которыми в реальной жизни достаточно низка. Этой цели служат, например, войсковые учения, имитация чрезвычайных и аварийных ситуаций, пожарные учения, учения по программе гражданской обороны и т.п.

Пример из практики компаний-лидеров

День охраны труда на Mars[17]

Ко дню охраны труда, который проводился 24 июня 2002 года на территории фабрики ООО "Марс", готовились очень тщательно. Началась подготовка с инструктажа персонала.

В этот день вся фабрика должна была после сигнала сирены собраться на эвакуационных площадка. Это отрабатывался план по эвакуации рабочих в случае аварии. Все началось ровно в 9.00 утра. Работала Желтая смена, и все уже были предупреждены заранее, когда и где (в каком секторе) нужно будет собраться для переклички.

И вот прозвучал сигнал - непрерывный трехминутный сигнал тревоги. Все двинулись в сторону эвакуационной площадки, роль которой играла автомобильная стоянка.

Отработка и закрепление полученных в результате обучения знаний, навыков и умений может проводиться в разных формах. **Распределенная практика** означает, что практика перемежается с отдыхом или с другими видами деятельности. Исследования показывают, что промежутки между периодами практики должны постепенно увеличиваться, и по мере введения нового материала необходимо обеспечивать повторение старого материала. **Массированная практика** – это такая практика, когда периоды переключения на другие виды деятельности практически отсутствуют. Ясно, что массированная практика требует меньше времени, чем распределенная. В этом случае процесс закрепления обеспечивается высокой интенсивностью практической отработки на рабочем месте знаний, навыков и умений, полученных в результате обучения.

Усваиваемый материал или навык можно повторять ***как целое***, а можно разбить ***на части*** и повторять каждую часть по отдельности. В целом метод "целого" является более популярным, но если задача сложная, метод разбиения на части может быть более эффективным. Например, простой музыкальный этюд может быть легко заучен как целое, и пианист с самого начала практикуется в игре двумя руками одновременно. Более сложная пьеса может быть выучена более быстро и хорошо, если пианист сначала разучивает партию для правой руки, затем для левой и лишь потом упражняется в игре обеими руками.

Рекомендации для преподавателей

Выбор формы отработки материала

[17] По материалам сайта www.antijob.nm.ru

- При обучении конкретным рабочим навыкам рассредоточенная практика обычно оказывается более эффективной, чем массированная, - и с точки зрения приобретения навыков, и с точки зрения их упрочения.
- Продолжительность занятий и перерывы между ними должны устанавливаться с учетом состава группы обучающихся, их образовательного уровня, а также исходя из характера заданий или навыков, подлежащих освоению. Слишком большой перерыв между занятиями приводит к забыванию материала, что влечет за собой необходимость повторения и повышает общую продолжительность обучения. Слишком редкие и слишком короткие перерывы между занятиями могут вызвать накопление умственной и физической усталости обучающихся, что значительно снижает эффективность усвоения.
- Чем менее значимым для обучающихся является материал, подлежащий изучению, тем менее подходит массированная практика; более эффективной будет серия кратких практических занятий.
- Процесс освоения сложных комплексных заданий протекает более эффективно, если за массированной практикой следует серия занятий на закрепление с достаточно продолжительными перерывами.

Перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия

Ключевым вопросом при подготовке любой программы обучения и при использовании любого метода обучения является вопрос о том, смогут ли обучающиеся использовать приобретенные знания и навыки в своей работе. Если знания и навыки, полученные в одной ситуации, можно успешно использовать и в другой ситуации (при выполнении другой работы), то говорят, что имеет место ***позитивный перенос***.

Возможен также негативный и нейтральный перенос. ***Нейтральный перенос*** имеет место тогда, когда то, что было изучено и освоено в одной ситуации, не применимо в другой ситуации. При ***негативном переносе*** освоенное поведение, навыки или изученный материал оказывают отрицательное воздействие на результаты деятельности в другой ситуации. Например, велосипедист может пытаться затормозить велосипед с ручным тормозом, поворачивая педали против хода, потому что так он тормозил раньше на велосипеде, на котором в свое время учился ездить. Или при переходе на автоматическую коробку передач на первых порах многие водители испытывают определенные трудности, как они говорят, им

"не хватает одной педали". В критических ситуациях, когда времени на принятие решения о том, "когда и что жать", крайне мало, это может привести и к аварии.

Создание условий для позитивного переноса – это один из наиболее важных аспектов при подготовке и проведении любого обучения. Для лучшего переноса знаний и навыков, освоенных обучающимися в процессе обучения, на рабочие ситуации следует обеспечить следующие условия:

- ***Сходство между содержанием обучения и содержанием профессиональной деятельности***, что позволяет уже в ходе занятий теснее увязывать изучаемый материал с опытом, установками и ценностями слушателей.

- ***Избыточность обучения***, то есть знания и навыки, освоенные в ходе обучения, должны быть несколько шире того, что потребуется в реальной рабочей ситуации. Избыточное обучение или избыточное освоение новых знаний и навыков необходимо, если знания являются очень важными, но применяются редко. Например, человек, обучающийся навыкам закрытого массажа сердца при остановке сердца, должен осваивать эти навыки избыточно, с запасом. Шансы столкнуться в реальной жизни с сердечным приступом довольно низки, но если такая ситуация возникает, то для спасения человека использование верных процедур и приемов реанимации имеет жизненно важное значение. Другая ситуация, в которой избыточное обучение оказывается полезным, – это переобучение или обучение новым навыкам, которые будут использоваться в хорошо освоенной деятельности. Так, избыточность обучения будет совершенно необходимой при переходе на вождение автомобиля в стране с левосторонним движением после длительного опыта вождения в стране с правосторонним движением, когда в стрессовой ситуации или в ситуации опасности водитель может среагировать привычным образом, по-старому, что сделает ситуацию еще более опасной или вызовет аварию. Избыточное обучение помогает избежать таких проблем.

Рекомендации для преподавателей

ПУТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОЗИТИВНОГО ПЕРЕНОСА

- ***Достаточно широкий диапазон знаний и навыков***, полученных в результате обучения, повышает вероятность их использования даже при изменении рабочих условий.

- ***Выделение ключевых элементов*** учебного материала, рабочих действий или осваиваемого поведения, четкая расстановка приоритетов помогают слушателям принимать верные решения в процессе практического использования полученных знаний и навыков.

- ***Акцент на уяснение обучающимися общих принципов*** позволяет им не только лучше понять, как решается та или иная задача, но и дает возможность ответить на вопросы «зачем?», «с какой целью?». Это помогает избежать механического заучивания и зубрежки, расширяя возможности использования полученных знаний и навыков в разных ситуациях.

- ***Достаточные возможности для практики.*** Слушателям следует обеспечить максимально широкие возможности для отработки и применения полученных знаний и умений. Этой цели служат методы активного обучения – от тренинговых упражнений, посвященных отработке отдельных навыков, до групповых обсуждений, ролевых и деловых игр, – а также самостоятельная работа слушателей.

- ***Демонстрация слушателям значимости изучаемого материала,*** его важности для практики, для успешной профессиональной деятельности.

- ***Обеспечение обратной связи*** о результатах освоения учебного материала повышает уверенность слушателей в своих силах и усиливает их мотивацию к использованию новых знаний и навыков на практике.

- ***Подкрепление позитивного переноса*** нового материала и нового поведения в рабочую ситуацию – это, с одной стороны, демонстрация выгод и преимуществ, которые дает использование на практике новых знаний и навыков, а с другой стороны, - создание на рабочем месте условий, способствующих максимально полному использованию результатов обучения. Новые знания или навыки, полученные в результате прохождения курса обучения, должны быть каким-то образом "укоренены" в рабочей ситуации. Но часто бывает так, что новый опыт не востребован организацией, и новые знания, установки и навыки в таких условиях быстро утрачиваются. Все новое должно закрепляться и активно использоваться – иначе оно быстро забывается.

- ***Создание в организации климата, способствующего позитивному переносу изученных знаний в повседневную профессиональную деятельность.*** Мало создать такие условия на рабочих местах, которые не будут мешать использовать новые подходы к работе.

Недостаточно также дать работникам, вернувшимся к работе после прохождения курса обучения, право, полномочия, разрешение на их применение. Необходимо создать такие условия, которые будут ***стимулировать*** к использованию новых знаний и навыков или поставят работников перед ***необходимостью*** их использования: ставить перед работником новые задачи, вносить изменения в его должностные инструкции, учитывать практическое использование усвоенных работником знаний и навыков при проведении аттестации. Следует также поддерживать постоянный контакт с работниками, прошедшими обучение, и их руководителями. Необходимо обращать внимание не только на их достижения, но также рассматривать проблемы и препятствия, встающие на пути использования новых подходов на практике.

Востребованность результатов обучения

Говоря о востребованности результатов обучения, мы имеем в виду не только готовность и стремление работника к практическому использованию результатов обучения в работе, но и то, насколько условия на рабочем месте располагают к этому. Работникам, проходящим обучение в компании или за ее пределами, знания даются для того, чтобы они могли применять их в своей работе; они учатся для того, чтобы лучше выполнять те задачи и функции, которые они выполняют сегодня или которые им предстоит выполнять в будущем. Без этого обучение теряет всякий смысл.

Надо отдавать себе отчет, что обеспечение высокого уровня востребованности результатов обучения – это сложная задача, требующая как от работников, так и от руководителей ломки старых стереотипов работы и, возможно, перестройки всей системы управления. Но если этого не делать, то новые умения, новые установки, новые навыки, приобретенные в результате обучения, через некоторое время утратятся за неупотреблением, за ненадобностью, и старое состояние устойчивого равновесия с необходимостью восстановится, как, покачавшись, возвращается в исходное положение маятник, как бы сильно его ни раскачали.

Формирование и поддержание высокой мотивации к обучению

Важной задачей любого преподавателя является формирование у слушателей высокой мотивации к обучению, проявляющейся в степени заинтересованности в конечных результатах обучения, в отношении к учебе и к самому участию в процессе обучения.

Отсутствие желания учиться или низкая мотивация к обучению серьезно ограничивают возможности обучающихся к усвоению нового.

Повышение у слушателей уровня мотивации к обучению является важной задачей, которую преподавателям приходится решать в ходе учебы. Чтобы сгладить различия в уровне мотивации к обучению, следует еще до начала обучения стимулировать стремление работников к получению новых знаний и к развитию профессиональных навыков.

Процесс обучения имеет дело как с ***внутренней***, так и с ***внешней мотивацией***.

Внутренняя мотивация. Человек получает удовольствие от самого процесса обучения. Источником внутренних вознаграждений является сам процесс получения новых знаний или освоения новых навыков. Эта деятельность воспринимается учащимися как интересная и значимая (важная) сама по себе; выполняя ее, учащиеся приобретают значимые для них умения, что доставляем им удовлетворение.

Внешняя мотивация. Если задание само по себе не представляет интереса для человека, то он будет выполнять его ради получения внешних вознаграждений (поощрений). Могут использоваться такие вознаграждения и стимулы, как деньги, продвижение по службе, похвала руководства и т.п. Мотивация к обучению может поддерживаться также за счет использования негативных стимулов, таких, как проверки посещаемости, невозможность продвижения по службе без прохождения обучения и т. п. Одна из слушательниц, делясь своим опытом после завершения учебной программы, призналась, что ее заставляет хорошо запомнить материал занятий тот наказ, с которым руководитель отпускал ее на учебу: «Вернешься – и подготовишь для работников отдела доклад о том, чему тебя учили».

Преподаватель и организаторы обучения должны понимать и использовать механизмы действия внутренней и внешней мотивации, повышая заинтересованность обучающихся в учебе, к ее результатам в кратко- и долгосрочной перспективе.

Приемы повышения мотивации к обучению

Среди приемов повышения мотивации к обучению, используемых чаще других, можно выделить следующие:

- ***Повышение интереса слушателей к изучаемой тематике.*** Способность преподавателя вызвать у слушателей интерес к изучаемому предмету повышает их мотивацию к обучению: интересный, живой, полезный, с точки зрения обучаемых, материал способствует более высокой мотивации к обучению.
- Эффективным средством стимулирования и поддержания интереса учащихся к процессу обучения может быть ***юмор.*** Юмор позитивно сказывается на атмосфере обучения и учебных достижениях. Мотивационный эффект юмора определяется следующими механизмами:
  - ☺ Смешные истории позволяют иллюстрировать и драматизировать отдельные положения учебного материала.
  - ☺ Забавные комментарии, ирония, самоирония, шутки позволяют "подкормить" самоуважение учащихся и предупреждают стрессовые реакции в ситуациях, угрожающих самооценке, представлению о себе. Это повышает восприимчивость слушателей к учебному материалу, делает их более открытыми для общения с другими членами учебной группы и для обратной связи.
  - ☺ Юмор повышает уровень творческой активности слушателей, снижает страх ошибки или неодобрения со стороны окружающих. Это позволяет найти новые и нетривиальные решения.
  - ☺ Шутка, вовремя рассказанная забавная история служат противоядием против скуки, переутомления, являются дополнительным источником энергии для учащихся, особенно в моменты снижения интереса к учебе.
  - ☺ Смех улучшает психологический климат в учебной группе, делает обучение приятным для учащихся, повышает доверие к преподавателю.
  - ☺ Умение преподавателя увидеть в серьезных проблемах забавные моменты повышает доступность материала.
- ***Повышение степени включенности слушателей в процесс обучения.*** Мотивация обучающихся зависит от степени их включенности в учебный процесс. Задача

повышения включенности решается тем лучше, чем большую активность слушателей предполагают используемые формы обучения. Активные методы обучения (семинары, деловые игры, тренинги, групповые обсуждения, анализ опыта работы отечественных и зарубежных компаний и т.п.) в высшей степени эффективно решают задачу повышения включенности слушателей в процесс обучения и повышения уровня их заинтересованности в достижении учебных целей. Использование методов активного обучения усиливает включенность слушателей в процесс обучения за счет таких факторов, как *соревновательность, обращение к личному опыту, работа в группе*. Работа в группе повышает самоуважение участников, уверенность в себе, дает им ощущение защищенности и поддержки со стороны других членов группы. Групповая (командная) работа, является, пожалуй, самым действенным средством для решения задачи повышения включенности слушателей в процесс обучения.

- ***Доброжелательная обстановка во время занятий.*** Мотивация к обучению повышается, если обучение протекает в доброжелательной обстановке. Доброжелательная обстановка снижает угрозы самоуважению слушателей и поощряет их к активному участию в учебных процедурах. Тревога, боязнь неудачи и неуверенность в собственных силах негативно отражаются на мотивации к обучению, вызывают агрессивные (нападки, обвинения) или защитные (оправдания, отказы от выполнения заданий, преждевременный уход с занятия, пропуски занятий) реакции обучающихся.
- ***Успешность усвоения слушателями учебного материала.*** От успешности усвоения учебного материала или освоения требуемых навыков зависит и мотивация слушателей к обучению. К примеру, школьник, получающий по математике одну двойку за другой, имеет значительно более низкий уровень мотивации к изучению этого предмета, чем отличник. Обучающийся должен иметь возможность добиваться успеха (для некоторых особо неуверенных в себе слушателей такие возможности следует создавать специально!), оценивать свой прогресс и сравнивать его с установленными стандартами и успехами, достигнутыми другими обучающимися. Даже небольшие успехи слушателей должны быть замечены и одобрены со стороны преподавателя, инструктора или наставника (своевременная обратная связь).
- ***Значимость изучаемого материала.*** Задачи, которые ставятся перед слушателями в ходе обучения, должны быть значимыми. Чем большее значение имеют результаты

обучения для слушателей, тем выше степень их заинтересованности в овладении данными знаниями и навыками. Бесполезный, с точки зрения слушателей, материал, никак не связанный с их работой, может вызвать у них скуку и раздражение. Однако следует иметь в виду, что слушатели могут ошибаться относительно практической полезности изучаемого материала, поэтому важной задачей преподавателя является разъяснение и демонстрация того, как именно изучаемый материал может быть использован на практике, в решении каких важных для слушателей проблем он может быть полезен.

- ***Условия обучения.*** Если хорошие условия обучения (температура в аудитории, освещенность и др.) и наличие современной материально-технической базы (средства оргтехники, проекционная аппаратура, современные станки и оборудование и др.) повышают мотивацию слушателей к овладению предлагаемыми учебной программой знаниями и навыками, то плохие условия (теснота, духота или холод, действие отвлекающих факторов), напротив, отбивают у них всякое желание учиться.

Использование наглядных и вспомогательных средств

Наглядные средства играют незаменимую роль в тех случаях, когда обучающимся в процессе обучения необходимо воспринимать сложный материал или большие объемы информации. Наглядные средства облегчают слушателям восприятие, понимание и запоминание изучаемого материала. К примеру, этот прием прекрасно используется, известным телевизионным журналистом и ведущим, Леонидом Парфеновым в его еженедельной телевизионной программе "Намедни". Говоря о проблемах объединения Германии, он показывает фрагмент Берлинской стены, рассказывая о добыче нефти, он демонстрирует бочку, чтобы зрителям стало более понятно, что такое баррель нефти.

Исследования показывают, что человек является существом более «видящим», чем «слышащим»: с помощью зрения человек усваивает значительно больше информации, чем с помощью слуха. Если материал, изучаемый на занятии, особенно сложен для понимания, то использование соответствующих плакатов, слайдов, наглядных пособий или моделей поможет слушателям лучше понять и запомнить предлагаемый материал.

Наиболее распространенным средством для наглядной подачи учебного материала, которым долгие годы пользовались и продолжают пользоваться преподаватели, остаются обыкновенная доска и мел. Сейчас появились различные модификации традиционной доски:

это и доска, на которой преподаватель может писать специальными цветными маркерами, легко стирающимися обычной губкой; это и доска, которая позволяет в случае необходимости распечатывать на бумаге все, что было на ней зафиксировано преподавателем и слушателями. Вместо доски и мела можно использовать также специальные большие отрывные блокноты (флип-чаты), которые вешаются на стену или крепятся на специальной стойке. Если доски нет, то заменить ее может и лист ватмана или другой плотной бумаги, закрепленный на стене с помощью кнопок или скотча.

В последние годы широкое распространение получило использование видеотехники в процессе обучения. Она может использоваться для демонстрации учебных фильмов и для обратной связи в ходе тренингов по развитию навыков делового общения, навыков продаж, ведения переговоров, организации презентаций и т. п. В качестве наглядных средств преподаватели часто используют также слайды, раздаваемые слушателям информационные материалы. Все чаще в системе бизнес образования начинает применяться компьютерная техника (например, с использованием презентационной программы PowerPoint).

Все наглядные средства обучения служат облегчению восприятия изучаемого материала и способствуют тому, чтобы обучающиеся меньше полагались на свою память при усвоении учебного материала или при выполнении практических заданий во время занятий.

Учет наличного уровня знаний и опыта обучающихся

Во многих организациях при комплектовании учебных групп часто возникает проблема различий в уровне базовой подготовки обучающихся. На способность обучающихся к усвоению нового материала оказывает влияние их ***образовательный уровень, опыт предшествующего обучения и рабочий опыт***. Наличие у слушателей профессионального опыта и знаний по вопросам, рассматриваемым в ходе обучения, дает им определенные преимущества, облегчая восприятие материала и его усвоение. К примеру, курс менеджмента значительно легче усваивается слушателями, уже имеющими опыт работы в качестве руководителей, которые в своей работе уже реально сталкивались с проблемами, изучаемыми в рамках учебной программы. В некоторых американских бизнес-школах наличие у слушателей не менее двухлетнего опыта практической работы в качестве руководителя является даже одним из требований зачисления на программу MBA.

При подготовке учебных программ следует учитывать также ***индивидуальные характеристики*** обучающихся. Среди индивидуальных характеристик наиболее важными являются следующие:

- возраст и пол слушателей;
- уровень подготовки по изучаемой теме;
- установки в отношении обучения;
- личные и деловые качества.

Возраст и пол слушателей. Возраст и пол слушателей желательно учитывать как при подготовке учебной программы, так и при проведении обучения. Так, вопросы планирования карьеры по-разному оцениваются слушателями в возрасте до 25 лет и теми, кто уже перешагнул рубеж 50 лет. В группе, состоящей преимущественно из женщин, объясняя материал, уместнее приводить аналогии из семейной жизни и воспитания детей, в то время как мужчинам ближе примеры из области техники или спорта.

В целом скорость обучения и способность усваивать новый материал с возрастом уменьшается, однако эти трудности с успехом компенсируются более богатым опытом людей, дольше проработавших в организации, что делает изучаемый материал ближе, интереснее и понятнее.

Уровень подготовки слушателей по изучаемой теме (образовательный уровень, опыт работы, квалификация)**.** Специалисты, занимающиеся обучением, считают, что основой эффективного обучения работника является правильная оценка уровня его подготовки. Кроме этого, обучающиеся могут существенно различаться по уровню развития у них способностей, необходимых для успешной профессиональной деятельности в определенной области. Взвешенная и обоснованная программа обучения должна учитывать сам факт наличия таких различий.

При комплектовании учебных групп особое внимание следует уделять тому, чтобы среди членов учебной группы не было значительных различий в уровне общей подготовки и в профессиональной квалификации. Трудно разработать программу обучения для группы, в которую входят лица как с высшим, так и с неполным средним образованием. Если программа будет ориентирована на работников с высоким образовательным уровнем, то работники с низким образовательным уровнем могут не понять часть учебной программы. Если ориентировать программу на работников с низким уровнем образования, то это отрицательно повлияет на интерес к учебе обучающихся с высшим образованием – им будет

скучно заниматься "разжевыванием" прописных истин. В случае значительных различий между слушателями программу приходится ориентировать на некий «средний» уровень, что снижает ту потенциальную отдачу, которую можно было бы получить от обучения слушателей с более высоким уровнем образования и профессиональной квалификации. В таком случае классная комната превращается, по меткому определению Р. Ингерсолла, в «место, где шлифуют булыжники и портят алмазы». «Выравнивание» учебных групп по уровню общей подготовки и профессиональной квалификации слушателей позволяет сделать занятия не только более интересными, но и более полезными для обучающихся.

Слушатели в одной группе могут различаться не только по общеобразовательному уровню, но и по уровню знаний в какой-то конкретной области, и по степени владения определенными навыками. К примеру, трудно изучать какую-либо специальную компьютерную программу в группе, состоящей из начинающих и продвинутых пользователей.

Обучающиеся могут начинать обучение с разных ступеней (этапов) программы в зависимости от уровня их знаний и степени подготовленности к усвоению материала. Этот подход, успешно использующийся многими американскими организациями, такими, как American Airlines, "Ксерокс" и American Telephone and Telegraph, позволяет существенно снижать затраты на обучение. Например, в 80-е годы AT&T сэкономила 37,8 миллиона долларов в результате применения этого подхода для обучения телефонных операторов.

Установки в отношении обучения. При проведении учебы следует также оценивать и учитывать ***установки*** слушателей, то есть тот настрой, те ожидания, которые имеются у отличают слушателей и которые в значительной степени определяют их отношение к учебе, мотивацию к обучению, и, как результат – конечный успех обучения. Могут быть как установки, способствующие успеху обучения, так и негативно влияющие на результаты обучения. К примеру, установка: "Меня направили приказом на эту учебу, но эти знания мне никогда не понадобятся. Я и так прекрасно справляюсь со своей работой", явно отличается от установки: "Эта учеба для меня – шанс найти ответы на важные вопросы, подготовиться к занятию более важной и ответственной должности". Отсюда задача формирование верного отношения к изучаемым проблемам является одной из важнейших задач преподавателя и организаторов обучения. Следует вовремя выявлять значимые особенности отношения слушателей и предпринимать необходимые корректирующие меры в случае обнаружения тех или иных проявлений негативных установок.

Одним из приемов, позволяющих нейтрализовать или преодолеть действие негативных установок, является преподнесение их как совершенно естественной реакции на учебу. Например, в процессе представления слушателям общего содержания учебной программы преподаватель может заявить: "Я знаю, что в процессе работы у вас может возникнуть сомнение в ее полезности, важности. Время от времени у вас будет возникать несогласие, раздражение. Это естественные реакции. Это нормально. Настоящее принятие нового возможно только через сомнение". Другая возможность – показать значение изучаемого материала для работы слушателей. Преподаватель может сослаться на положительный опыт других компаний, как российских, так и зарубежных.

Личные и деловые качества. Личные и деловые качества слушателей учитывать при подготовке и проведении занятий труднее всего. Часто слушатели раскрываются полностью лишь к концу учебной программы. Однако для преподавателя крайне важно понимать, как в ходе занятий могут быть преодолены трудности, которые возникают из-за личностных особенностей учащихся. Решение этой задачи существенно облегчается, если преподаватель обладает хотя бы базовыми знаниями в области социальной психологии.

Особого внимания требуют следующие три типа слушателей:

- критически настроенные слушатели;
- лидеры;
- неуверенные в себе слушатели.

Критически настроенные слушатели. Достаточно часто в составе учебной группы встречаются слушатели, изначально настроенные критически в отношении обучения или в отношении преподавателя. Часто такая позиция не связана с изучаемым материалом, а скорее является отражением особенностей личности, характера слушателя. Критическое отношение может проявляться в несогласии с преподавателем, в стремлении найти противоречия в его словах, в склонности вести посторонние разговоры с другими обучающимися и в стремлении доказать другим членам группы, что обучение (тема, используемые методы и др.) не нужно или не имеет особенной пользы. Интересно, что если в ходе обучения преподавателю удается изменить негативный настрой этой категории слушателей на позитивный, то именно от них в последующем удается добиться особенно высокого уровня поддержки и сотрудничества.

Лидеры. Это наиболее авторитетные и активные члены группы. Они первыми стремятся высказать свои суждения и оценки по изучаемым вопросам. Мнение этой категории слушателей особенно важно для других членов учебной группы, поэтому

преподавателю уже с самого начала обучения следует установить с этими слушателями эмоциональный контакт и добиться хорошего взаимопонимания.

Неуверенные в себе слушатели. Это слушатели, которые отличаются высоким уровнем тревоги и низкой самооценкой. Они стараются не участвовать в ролевых играх или в групповых обсуждениях, избегают высказывать свое мнение по обсуждаемым вопросам, так как боятся «сказать какую-нибудь глупость», «сесть в лужу» или проявить себя с худшей стороны, что, по их мнению, сразу же будет замечено всеми членами учебной группы. Преподавателю приходится предпринимать довольно значительные усилия для того, чтобы своевременно давать таким слушателям необходимую поддержку и по возможности исключать ситуации, способные негативно повлиять на их уверенность в себе. Но для преподавателя нет лучшей награды, когда активность и самостоятельность проявляют именно эти слушатели, когда они включаются в деловые, ролевые игры или в групповые обсуждения, превозмогая свою робость и нерешительность.

Рекомендации для преподавателей

ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО ПРЕПОДАВАНИЯ

1. Повторение облегчает запоминание. Сформулируйте свою мысль, скажите ее другими словами и потом еще раз повторите то, что вы уже сказали.
2. Логично изложенный и хорошо структурированный материал лучше запоминается и дольше сохраняется в памяти.
3. Теоретические блоки должны быть достаточно короткими, после чего материал следует закреплять на практике.
4. Иллюстрируйте основные мысли примерами.
5. Люди запоминают предметы, схемы и рисунки лучше, чем определения и описания.
6. Простые иллюстрации и примеры запоминаются лучше, чем сложные.
7. Правила подачи материала, облегчающие усвоение:
   - от известного к неизвестному;
   - от простого к сложному;
   - от конкретного к абстрактному;
   - от наблюдения к рассуждению, от примеров к теории;
   - от общего к частному и обратно к общему.

★★★

При подготовке и реализации учебных программ важно максимально полно учитывать те требования, которые предъявляют содержание профессиональной деятельности и рабочая среда к психике работников. Это может быть или работа в условиях постоянного стресса, высоких нервных нагрузок, или работа, требующая высокой концентрации внимания, или работа, связанная с высокой интенсивностью межличностного общения, и т.п. Только учитывая специфику требований, которые работа предъявляет к человеку, можно добиться главного результата обучения – использования в реальной рабочей практике знаний и навыков, полученных слушателями.

Более полный учет различий в уровне подготовки обучающихся позволяет добиться снижения расходов организации на проведение обучения и более рационально использовать время работников, проходящих обучение.

Глава 6. Методы обучения

Сегодня мы сталкиваемся с огромным многообразием учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на три большие группы:

- традиционные методы обучения;
- методы активного обучения;
- методы обучения на рабочем месте.

Традиционные методы обучения

К традиционным методам обучения относятся:

- лекции
- семинары
- учебные кино- и видеофильмы.

Эти методы используются наиболее часто при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, и то, что именно эти методы обучения на сегодняшний день остаются преобладающими, доказывает их достаточно высокую эффективность.

Лекции

сот

При использовании лекционного метода подачи материала преподаватель устно передает информацию группе, размер которой может колебаться от нескольких человек до нескольких и даже тысяч человек. При этом преподаватель может применять и наглядные средства обучения, используя классную доску, плакаты или показ слайдов.

Лекционный метод не свободен от ряда недостатков даже в том случае, если лектор имеет самую высокую квалификацию. Коммуникация во

время лекции в основном является односторонней, и исключение составляют лишь ситуации, когда лектор отвечает на вопросы слушателей. В основном обучающиеся слушают, смотрят и, если не доверяют своей памяти, конспектируют за лектором, практически не имея возможностей обратной связи, практики или контроля правильности понимания изложенного материала. Усвоение материала в значительной степени зависит от характеристик изучаемого материала (содержание, сложность, структурированность) и от того, насколько широко во время лекции используются наглядные средства.

Перенос знаний, полученных в ходе лекции, в рабочие условия зависит от того, насколько структурированным является обучение и насколько оно ориентировано на практику. Лекция не позволяет учитывать разный уровень знаний, профессионального опыта и способностей обучаемых, и темп предъявления материала определяется преподавателем для группы в целом. Несмотря на эти недостатки, лекции остаются наиболее часто используемым методом, поскольку это, во-первых, самый «привычный» метод подачи материала, а во-вторых, далеко не все преподаватели владеют другими методами подачи материала (в частности, методами активного обучения).

Эффективность обучения при лекционной подаче материала определяется целым рядом факторов: личностными особенностями преподавателя, его эрудицией, умением вызвать интерес к изучаемой теме, способностью четко и ясно изложить материал и др. Большое значение имеет также обеспеченность студентов учебной литературой и методическими материалами (учебники, дополнительная литература, учебные пособия, методические пособия, раздаточные материалы и т.п.).

Плюсы лекционной подачи материала:

- Преподаватель полностью контролирует содержание и последовательность подачи материала. Хорошие возможности оперативно изменить последовательность, полноту раскрытия отдельных тем или отдельных вопросов и темп изложения материала в зависимости от реакции слушателей.
- Возможность охвата большой аудитории.
- Относительно низкие финансовые затраты на одного обучающегося (особенно при условии большого числа слушателей).

Ограничения лекций

- Низкая активность слушателей, невозможность получения обратной связи снижают эффективность усвоения учебного материала.
- Невозможность учета различий в образовательном уровне и профессиональном опыте слушателей.
- Высокие требования к мастерству лектора. Далеко не каждый преподаватель способны добиться высокого уровня внимания и включенности слушателей на всем протяжении лекции.
- Проведение занятий жестко привязано к учебному расписанию. В случае отсутствия кого-то из учащихся на занятиях восстановить пропущенный материал в полном объеме им бывает трудно.

Семинары

Семинар обычно завершает лекционное предъявление некоторой логически завершенной порции материала. Цель семинара – проверить усвоение материала лекций и помочь слушателям лучше разобраться в содержании изучаемой темы. Главное в семинаре – диалог между обучающимися и преподавателем, который позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, уже имеющимися у слушателей.

Семинарские занятия позволяют контролировать степень понимания слушателями пройденного материала. С этой целью им задаются вопросы или даются практические задания по пройденному материалу. Семинар помогает обучающимся лучше понять непонятое на лекции или при чтении рекомендованной литературы.

Семинары предполагают большую активность слушателей и двустороннюю коммуникацию во время семинарских занятий. Эффективность семинара зависит от умения преподавателя создать в ходе занятия такую обстановку, такой климат, который побуждает слушателей к активному участию в работе. Семинары позволяют преподавателю за счет двусторонней коммуникации в процессе занятий установить более прочные связи между материалом, который слушатели получили на лекции, и теми знаниями и опытом, которым они располагают на настоящий момент.

Семинары, в отличие от лекций, проводятся в относительно небольших группах (8-25 человек).

Учебные кино- и видеофильмы

Еще во времена обучения в средней школе многие из нас имели возможность на себе испытать действие такого метода, как учебные кинофильмы. Учебные кинофильмы снимались по самым различным дисциплинам: история, биология, гражданская оборона, литература и т.д. В СССР была даже киностудия, которая специализировалась на выпуске учебных фильмов.

Для системы бизнес-образования кино- и видеофильмы являются относительно новым явлением. В западной практике они используются давно и успешно, а первые отечественные видеокурсы появились лишь в конце 90-х годов. Рынок кино- и видеофильмов для бизнес-образования еще находится в зачаточном состоянии, хотя пользователями видеокурсов уже являются организации из разных уголков Российской Федерации и других стран СНГ. Например, учебные видеофильмы серии «Эффективное управление российскими компаниями™» рекомендованы к применению в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров. В эту серию входят следующие фильмы: «Разработка стратегии развития», «Успешное изменение организационной структуры», «Организация прямых продаж», «Успешное ведение переговоров». Каждый учебный видеофильм описывает конкретную проблемную ситуацию, сложившуюся на одном из российских предприятий. Например, Фильм "Успешное изменение организационной структуры" (36 минут) посвящен проблемам реорганизации компании. Вот краткое изложение его сюжета:

На крупном машиностроительном предприятии после внешнего управления сменилось руководство. Новый директор попытался волевым решением ввести новую структуру для повышения эффективности работы, но компания стала работать еще хуже. Директор несколько раз проводит собрание и приходит к выводу о необходимости серьезного поэтапного решения этой проблемы.

Как правильно разделить функции подразделений и сотрудников предприятия? Как построить эффективную систему оценки вклада каждого подразделения в результаты деятельности всего предприятия? На эти вопросы, и на множество других вопросов руководство завода получило ответ лишь после непростого процесса преобразований в компании...

В учебных целях действие каждого фильма представлено в форме отдельных эпизодов (фрагментов). После каждого эпизода, посвященного отдельным аспектам рассматриваемой проблемы, обучаемым предлагается краткое теоретическое обобщение увиденного (теоретическая врезка).

Каждый видеокурс включает учебный видеофильм, пособие по теме курса и методическое руководство для преподавателей по проведению занятий. В методических материалах могут содержаться рекомендуемые упражнения, ролевые игры, учебные тексты, диалоги, темы для дискуссий, акценты на основные обучающие моменты, даже варианты тренинга с разбивкой по времени.

Новой формой работы с использованием видеофильмов является создание учебных центров, работа которых строится на основе видеокурсов. Такой проект под названием "БизнесКинотеатр" запущен недавно компанией "Тренинг Медиа".

Учебные кино- и видеофильмы могут демонстрироваться как и с использованием видео-, так и компьютерной техники.

Как и традиционные методы обучения, учебные кино- и видеофильмы имеют свои плюсы и минусы.

Плюсы учебных кино- и видеофильмов:

- ***Наглядность и доступность подачи материала***. Возможность показать объекты и процессы в деталях и в движении.
- ***Зрительные образы запоминаются легче***, чем устное предъявление информации в ходе лекции. Зрелищность и динамизм также улучшают запоминание и повышают мотивацию к обучению.
- ***Возможность самообучения и повторения***. Любой сотрудник компании может в любое время взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям.
- ***Возможность многократного использования*** (как при индивидуальных занятиях, так и в составе группы).
- ***Удобство использования***: обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте и в удобное время.
- ***Связь с практикой***. В основе сюжетов часто лежат реальные события, происходившие на конкретных предприятиях.
- ***Экономия средств*** – компания покупает учебный видеокурс один раз, а может использовать его неоднократно.
- ***Помощь преподавателю или тренеру*** – видеокурс является готовым учебным материалом, он также позволяет сменить режим работы, повысить включенность обучающихся в учебный процесс.

А. Ботин, руководитель отделения системной интеграции и профессиональных сервисов компании Siemens Business Services в России, так отзывается об использования видеокурсов в практике обучения персонала компании[18]:

"К нам приходят новые люди, и им нужно учиться. Для одного сэйлз-менеджера специально тренинг устраивать?! Неоправданная роскошь. Ждать, пока наберется группа, - это нерентабельно, потому что время уходит. Пришел новый сотрудник – получил видеотренинг; пришли другие – опять получили; все динамично и оперативно. А тренинг с преподавателем резонно проводить раз или два в год, для «мощной встряски». Обычно с отрывом от работы, это дорогостоящее мероприятие, его надо планировать и хорошенько готовиться. Преподавательские тренинги – это дорого; видеотренинги – это значительно дешевле и вдобавок возможно их неоднократно применять.

Удобно! Да и сама форма привлекательна. Там видеоматериал очень компактный. К тому же компакт-диск всегда можно взять с собой, например, в командировку, и грамотно использовать время в дороге, чтобы просмотреть, освоить материал, протестироваться. У сэйлз-менеджеров есть ноутбуки, допустим, сотрудник может после работы изучить диск или в выходной, т.е. использовать те временные промежутки, когда не занят основной своей деятельностью для того, чтобы поднять свой уровень.

А для молодых сотрудников эти видеотренинги не только открывают новое. Они им просто полезны и нужны для хорошего мощного старта.

Современная форма, удобный носитель. … основные идеи, навыки, которыми должен обладать специалист по продажам, там верно отражены. В результате в голове у человека образуется какой-то маленький сайт по всем вопросам работы с клиентами. И когда он будет непосредственно в деле, он сможет сделать сам правильный выбор.

Особенно хорошо показаны в этих изданиях ситуации «как не нужно». Ярко. Со стороны мы редко смотрим на себя. А тут просто красный свет загорается: «Ага, я что-то делаю не так…» В нашем департаменте видеотренинг «Правила телефонных переговоров» здорово помог сотрудникам call-центра (диспетчерская служба). Когда они его посмотрели, послушали, почитали, они стали по-другому с клиентами общаться. Сейчас очень кстати видеотренинг «Техника заключения сделки»: к нам пришли новые сотрудники

[18] Обучение персонала – забота о будущем компании. / Управление персоналом, 2002, № 4, с. 64-65.

в сэйлз-отдел. А тем, кто уже давно работает, полезно иногда освежиться, чтоб не терять «форму».

Фильм как форма подачи материалов, мне кажется, нужен. Сухой материал, сухое изложение – это не очень ярко. На подсознательном уровне основные правила должны оставаться и в нужную минуту как бы всплывать.

Рекомендую периодически освежать материал. Знаете, как у саперов: подрываются новички и те, кто уже с большим опытом. Так и в продажах – те, кто уже поработал год-два, считают, что они все знают, все умеют, и тут начинаются проколы. Надо заново посмотреть на все со стороны, критически оценить себя… Поэтому особенно хорошо делать это всем вместе, в своем коллективе. Тогда не только ты посмотришь, но и другие тебе подскажут".

Ограничения кино- и видеофильмов:

- ***Просмотр оставляет участников пассивными***, не давая им возможности для вопросов и обсуждения (если только видео- или DVD-фильмы не используются как один из приемов организации групповой работы).
- Кино- и видеофильмы ***не позволяют учитывать индивидуальные различия*** в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся.
- При отсутствии внешнего контроля, когда никто не заставляет работника "расти над собой", довольно остро встает ***проблема внутренней мотивации***. Для многих людей бывает достаточно трудно организовать себя, выделить время на учебу, на саморазвитие
- При просмотре кино- и видеофильмов исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как ***личность преподавателя***. Убежденность, энергетика, личное обаяние преподавателя повышают готовность слушателей к присвоению учебного материала.

Методы активного обучения

Все возрастающий поток информации в наше время требует новых форм обучения, которые позволяли бы за достаточно короткое время передавать обучающимся довольно большой объем знаний, давали бы возможность обеспечить высокий уровень присвоения слушателями изучаемого материала и закрепить его на практике. Бизнес-образование предполагает практическое использование знаний и навыков, которые слушатели получают в процессе обучения. Знать менеджмент в теории и уметь управлять на практике – совершенно разные вещи. Поэтому менеджмент надо преподавать иначе, чем традиционные дисциплины. Активные методы обучения большое внимание уделяют именно практической отработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений.

Общей тенденцией, которую сегодня следует отметить, говоря об обучении персонала, является все больший упор на использование методов активного обучения и на развитие в ходе обучения у слушателей навыков командной работы. Это дает целый ряд преимуществ:

- ***Облегчается восприятие нового материала***. Лекционная форма подачи материала для большинства взрослых людей, давно закончивших обучение, является слишком тяжелой, так как требует высокой концентрации внимания, хорошей памяти и, возможно, уже утраченных навыков учения.
- ***Шире используется опыт слушателей***. В ходе занятий он подвергается значительному переосмыслению и упорядочиванию. Слушатели взаимно обогащают друг друга. Это дает возможность, с одной стороны, провести ревизию собственного опыта, определить, что в нем «работает», а что является вредным или неэффективным, а с другой, - познакомиться с опытом своих товарищей, позаимствовать новые приемы и подходы к решению наиболее часто встречающихся в работе слушателей задач.
- Доказывая или обосновывая те или иные подходы к решению поставленных задач, ***слушатели присваивают новые знания и новые подходы*** к решению этих задач. При использовании методов активного обучения, как правило, не преподаватель доказывает слушателям "правильность" тех или иных подходов, действий, а, наоборот, слушатели в ходе групповых обсуждений должны самостоятельно обосновать то, что при лекционной форме подачи материала дается им в готовом виде.
- ***Слушатели получают возможность более четко увидеть модели эффективного и неэффективного поведения*** и соотнести их с теми образцами поведения, которые они

привыкли демонстрировать в своей работе.

Успешное достижение целей обучения в значительной степени связано с той психологической атмосферой, которая складывается во время учебы. Максимальной отдачи от занятия можно добиться только в том случае, когда на занятиях складывается доброжелательная атмосфера, повышающая включенность участников в процесс обучения, стимулирующая интерес слушателей к процессу обучения, поощряющая их к проявлению творчества и инициативы.

В обеспечении благоприятного психологического климата, способствующего достижению целей обучения и высокому уровню усвоения учебного материала, особенно велика роль преподавателя. Уровень сотрудничества между преподавателем и слушателями и эмоциональный климат во время занятий в значительной степени зависят от личных качеств преподавателя, его опыта и умения правильно построить работу на занятиях. Во время занятий важно обеспечить высокий уровень взаимодействия и доброжелательности в отношениях между слушателями.

Рекомендации для преподавателей

ПРИЕМЫ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ ВО ВРЕМЯ УЧЕБЫ

- Не спешите с оценкой ответов обучающихся как правильных или неправильных.
- Никогда не отвергайте неправильные ответы с ходу.
- Относитесь серьезно ко всем комментариям со стороны слушателей.
- Не критикуйте отдельных слушателей в ходе учебы, если это все же необходимо, то луче пусть это сделает группа, но по возможности обеспечьте конструктивность этой критики.
- Стимулируйте групповые дискуссии и обсуждения.
- Чаще бросайте вызов возможностям слушателей, предлагая им найти нестандартные решения хорошо известных проблем.
- Чаще давайте задания, требующие от слушателей проявления творчества и чувства юмора.

Активность обучающихся

Сколь бы банально это ни звучало, но в конечном итоге слушатели учатся на собственном опыте. Преподаватель только облегчает процесс учения и создает условия – физические, социальные, психологические, - которые благоприятствуют обучению. Обучение – двусторонний процесс, и ученик – активный участник этого процесса.

Когда мы говорим об обучении, нас в первую очередь интересуют следующие виды активности:

- ***физическая*** **–** обучающиеся перемещаются в аудитории, пишут, рисуют, выполняют психотехнические упражнения и т.п.
- ***коммуникативная*** – слушатели задают вопросы, отвечают на вопросы, обмениваются мнениями, участвуют в групповых обсуждениях, участвуют в ролевых играх и т.п.
- ***познавательная*** – участники слушают, анализируют увиденное или услышанное, вносят (формулируют) предложения, ищут решение проблем и т.п.

Есть ряд приемов, с помощью которых преподаватель может поддерживать высокий уровень активности слушателей. Активность обучающихся может обеспечиваться за счет:

- использования психотехнических процедур;
- включения в процесс обучения элементов соревновательности;
- использования методов активного обучения (групповые дискуссии, деловые и ролевые игры, разбор практических ситуаций и пр.).

В настоящее время наиболее распространенными являются следующие методы активного обучения[19]:

- ⇨ тренинги;
- ⇨ программированное обучение;
- ⇨ компьютерное обучение;
- ⇨ групповые обсуждения;
- ⇨ деловые и ролевые игры;
- ⇨ ролевое моделирование;
- ⇨ разбор практических ситуаций;
- ⇨ баскет-метод.

[19] Приведенная классификация является в достаточной мере условной. В реальной практике обучения разные методы, как правило, используются в комплексе.

Тренинги

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы, и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно широко используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии.

В 60-е годы в США широкое распространение получили тренинги в так называемых Т-группах, или тренинги сензитивности. Главной задачей этих тренингов было повышение чувствительности слушателей к решению проблем в сфере межличностных взаимодействий. Предполагалось, что широкая подготовка персонала в Т-группах будет способствовать повышению эффективности межличностных взаимодействий не только внутри отдельных подразделений, но и в организации в целом. Однако многолетний опыт проведения занятий Т-групп в самых разных организациях (от банков до промышленных предприятий) не оправдал возлагаемые на них надежды, и сейчас тренинг сензитивности чаще используется в практике психотерапии, чем в практике бизнес-образования.

Начиная с середины 80-х годов, в СССР все более широкое распространение стали приобретать тренинги навыков делового общения для разных категорий работников с использованием видеозаписи как средства обратной связи. Тренинг делового общения направлен на развитие у слушателей не только эффективных навыков межличностного общения, но и на повышение общего уровня их компетентности в коммуникативной сфере. Особое значение обучение навыкам эффективного делового общения имеет для тех категорий работников, для которых успех в выполнении должностных обязанностей определяется именно эффективностью в сфере межличностных взаимодействий (руководители, секретари-референты, продавцы, страховые агенты и др.).

В начале 90-х годов, когда российский рынок бизнес-образования только начинал знакомиться с западными методами обучения, широкое распространение получил тренинг навыков переговоров (в том числе и телефонных). Другой популярной темой был и остается тренинг эффективных продаж – обучение тому, как продавать товары или услуги. В настоящее время все большее распространение получают тренинги, в ходе которых

руководители осваивают различные аспекты управления (например, мотивация подчиненных, принятие решений, организация командной работы и др.). В ходе этих тренингов руководители не только более подробно рассматривают сам процесс управленческой деятельности (планирование, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала.

В тренинге лидерских навыков руководители получают знания и отрабатывают навыки, позволяющие им эффективно взаимодействовать с подчиненными и другими руководителями, поддерживая высокий уровень мотивации и сотрудничества при решении рабочих задач. Особое внимание в ходе этих тренингов обращают на развитие у участников навыков групповой (командной) работы.

Наиболее широкое распространение получили тренинги, направленные на развитие навыков делового общения. Обычно в ходе тренингов делового общения рассматриваются следующие темы:

- Структура процесса делового общения.
- Управление процессом группового обсуждения проблем (групповая дискуссия, проведение совещаний).
- Установление и поддержание психологического контакта. Пути повышения уровня сотрудничества в деловом общении.
- Деловая беседа. Методы убеждения собеседника.
- Умение слушать. Активное слушание.
- Мотивация в деловом общении.
- Конфликты в деловом общении. Конструктивная стратегия разрешения конфликтных ситуаций.
- Выступление перед аудиторией (презентация подготовленных предложений).

Устойчиво популярными являются также тренинги "Искусство продаж"; "Убеждение клиента", "Проведение презентаций", "Планирование рабочего времени" и др.

Тренинг является очень эффективным методом обучения персонала, если основной целью его является овладение конкретными навыками или умениями, необходимыми для выполнения должностных функций, или их развитие.

Во многих транснациональным компаниях («Хьюлетт-Паккард», «Проктер энд Гэмбл», "Сименс" и многих других) проводится ***вводный тренинг для новых сотрудников*** Он дает краткое знакомство с историей организации, ее текущим состоянием, маркетинговой

политикой, производственной деятельностью, организационной структурой и работой основных отделов, закладывает модели поведения, отвечающие требованиям компании. На "Сименс" вводный тренинг проводится для сэйлз-менеджеров, для инженерного персонала – они обязаны знать новую технику и новые технологии. Очень большое внимание тренингам уделяют компании, занимающиеся сетевым маркетингом (Herbalife, Oriflame, Mary Kay и др.). Это и тренинги продаж, и ознакомление с продуктом, и основы взаимодействия с клиентом.

Многие компании, работающие в сфере торговли/продаж и обслуживания, проводят тренинги регулярно, для "поддержания формы" своих сотрудников. Например, вот как относится к тренингам И. Дудник, руководитель службы персонала ТД "Русьимпотрт":[20]

"По нашим наблюдениям, подтвержденным цифрами и фактами, после проведения с торговыми представителями активного тренинга в течение 2-3 дней, объемы продаж возрастают в среднем на 10-15%. Это зафиксированная цифра, на которую мы ориентируемся.

Тренинг повышает мотивацию людей. Во время тренинга происходит не только передача знаний, что, безусловно, очень важно, но и определенная эмоциональная зарядка людей. Пробуждается, актуализируется потребность применить новые знания на практике, т.е. побудительные мотивы деятельности существенно возрастают. Поэтому торговые представители после тренинга 3-4 месяца находятся в состоянии эмоционального подъема. В связи с этим мы разрабатываем программу таким образом, чтобы в среднем тренинг проходил в компаниях примерно один раз в квартал. Этим мы стараемся поддерживать эмоциональное состояние торговых представителей в некотором напряжении".

Российский рынок образовательных услуг в сфере бизнес-образования отличает широкое многообразие тренингов, предлагаемых бизнес-школами, учебными центрами, консалтинговыми фирмами. Некоторые крупные фирмы проводят тренинги своими силами. Например, отдел обучения московского филиала фирмы "Кодак" имеет в своем составе семь опытных тренеров, которые обучают персонал навыкам работы на компьютере, навыкам продаж, навыкам секретарской работы и финансовым операциям.

[20]Поставщик, клиент, персонал – три слагаемых успеха ТД «Русьимпорт». / Управление персоналом, 2002, № 8, с. 6-14.

Программированное и компьютерное обучение

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После прочтения каждого блока материала обучающийся должен ответить на вопросы, призванные оценить глубину понимания и степень усвоения изучаемого материала. После каждого ответа обучающиеся имеют возможность получения обратной связи, показывающей его правильность. Основное преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе, когда переход к следующему блоку информации происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Размер шага обучения. Под размером шага обучения имеется в виду размер порции предъявляемого материала. Чем меньше порция предъявляемого материала, тем эффективность обучения выше. Эффективность повышается, если обучаемый имеет возможность сам регулировать размер шага обучения. Размер шага обучения зависит также и от других факторов: предварительное знакомство с материалом, опыт слушателей в данной области, логичность изложения темы, структурированность изучаемого материала, ограничения по времени и др.

Программированное обучение обеспечивает высокую степень подкрепления, немедленную обратную связь, повышая мотивацию большинства обучающихся, которая стимулирует их активное участие в процессе обучения. Кроме того, программированное обучение отличает высокая структурированность учебного материала, а хорошо структурированный материал облегчает усвоение и дает больше возможностей для установления связей с уже имеющимися знаниями.

Возможности компьютерной техники позволяют обучающимся начинать изучение предмета (темы) с того уровня, который соответствует их сегодняшнему уровню знаний, их опыту и способностям, и двигаться вперед в собственном, удобном для них темпе. При необходимости учащийся может вернуться назад и повторить какую-то тему. Программа

может содержать в себе систему промежуточных тестовых заданий и итоговых тестов по разделам и предмету в целом.

Возможна работа как в индивидуальном режиме, так и группами (командами) по 3-5 человек, что вносит элемент соревновательности.

Появляющиеся сейчас интерактивные мультимедийные программы на компакт-дисках сочетают преимущества программированного обучения с богатейшими возможностями компьютерной техники. Обучающимся могут предъявляться рабочие ситуации, которые должны быть отработаны в ходе занятий (например, неисправный мотор, требующий починки, или пожар на химическом складе). После выбора какого-либо ответа из имеющихся альтернатив или определенного действия, на мониторе компьютера возникают последствия данного действия в форме визуальных и звуковых эффектов.

Затраты на разработку таких программ довольно высоки, но они могут быстро окупиться, поскольку данный метод допускает тиражирование и может быть использован при подготовке большого числа обучающихся. Он также является достаточно гибким, и позволяет достаточно полно учитывать характеристики пользователей, требования рабочей ситуации и организации, использующий такой метод подготовки своих работников. Исследования показывают, что хотя программированное/компьютерное обучение позволяет довольно быстро усваивать учебный материал. В исследованиях, проведенных на Западе, показано, что при использовании компьютерного обучения возможно сокращение времени обучения на 50 - 30% и упрочение запоминания материала на 80% по сравнению с другими методами.

Компьютерное обучение начинает использоваться все более широко. Например, British Airways использует его для обучения служащих оформлению заказов, IBM – для обучения технического персонала базовым принципам обработки информации; в Далласе (США) его используют для того, чтобы помогать инвалидам осваивать компьютерное программирование.

Компьютерное обучение оказывается очень полезным для таких видов деятельности, где цена ошибки очень велика, или таких, где обучение в реальных условиях обходится очень дорого. Например, при обучении летчиков сверхзвуковых истребителей современные интерактивные компьютерные технологии с широчайшими возможностями компьютерной графики могут сочетаться с использованием тренажеров, что позволяет максимально приблизиться к рабочей ситуации (кабина самолета). Рычаги и кнопки тренажера имитируют

приборную панель, а картинка, возникающая на дисплее, обеспечивает те же зрительные ощущения, которые испытывал бы обучающийся, если бы он реально находился в кабине самолета. Звуковое и зрительное сопровождение позволяет видеть и слышать то, что летчик мог бы реально видеть и слышать в результате определенного действия. При этом можно моделировать самые различные варианты аварийных ситуаций и выход из строя различных систем, не рискуя потерять в результате ошибки ни человека, ни дорогостоящую технику и не расходуя дополнительного топлива, что также является существенным соображением при выборе данной формы обучения.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ ТРЕНАЖЕРОВ В ПРАКТИКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Не так давно в московском метрополитене появился тренажер для диспетчеров. Тренажерный кабинет, где диспетчеры смогут обучаться, проходить курсы повышения квалификации и тренинг на случай чрезвычайных ситуаций, оснащен современной техникой.

Тренажер работает в режиме реального времени и имитирует движение поездов на Замоскворецкой линии. Эта линия – самая напряженная, она обслуживает 18% всех пассажиров московского метро. Тренажер выглядит как огромный экран, испещренный зелеными, черными и белыми линиями, которые обозначают пути и движущиеся составы. «Тренер» задает диспетчеру критическую ситуацию (сбой в движении поездов, в работе светофоров и т.д.), а тот, в свою очередь, должен найти выход.

Работа у диспетчеров очень сложная и нервная, трудовой день составляет 12 часов, и все это время необходимо напряженно следить за движением поездов – ведь сбои в движении поездов могут возникнуть в любой момент. Поэтому, по мнению главного диспетчера метрополитена Ольги Мартыновой, такие тренажеры пойдут на пользу не только новичкам, но и кадровым работникам.

В ближайшее время крупнейшие авиационные учебные центры России должны будут обзавестись новым тренажером для подготовки вертолетчиков. Эти тренажеры очень точно имитируют реальные ситуации, с которыми вертолетчикам приходится сталкиваться в полете. Тренажер представляет собой копию кабины самого массового на сегодняшний день вертолета «Ми-ВМТВ». Создать ощущение реальности полета позволяет компьютерная визуализация всего «происходящего» вокруг «вертолета»: вместо окон в учебной кабине установлен экран с панорамой 180 градусов. За счет сокращения числа учебных полетов

тренажер позволяет снизить затраты на обучение и поддержание квалификации пилотов на 30-40 процентов.

В настоящее время для обучения пилотов используются тренажеры 30-летней давности. Громоздкость и отсутствие визуализации – не единственные их недостатки. Дело в том, что старые тренажеры имитируют кабину снятого с производства и практически не используемого сегодня вертолета «Ми-6», поэтому пилоты, планирующие летать на современных машинах, едва ли смогут получить на них хорошую подготовку. Новый тренажер пока существует в единственном экземпляре в учебном центре, изготовившей его санкт-петербургской авиаремонтной компании.

У нас в стране сейчас начали использоваться сложные компьютерные тренажеры для обучения летчиков тому, как приземляться в крупных международных аэропортах при любых погодных условиях

Постоянное усложнение компьютерных технологий, доступность Интернета, возможность удаленной коммуникации между преподавателем и студентами придало новый смысл понятию компьютерного обучения. Дистанционное образование, являющееся новой формой заочного образования, дает возможность преподавателям ведущих российских и зарубежных учебных заведений читать лекции для студентов, которые находятся за сотни и тысячи километров от них, что позволит охватить дистанционным образованием те регионы России, где сказывается нехватка высших учебных заведений и преподавательских кадров.

Все большее развитие получает онлайновое обучение, когда студенты и преподаватель, находясь далеко друг от друга, получают возможность взаимодействовать (проводить консультации, сдавать зачеты и т.п.) в режиме реального времени, связываясь друг с другом при помощи компьютера. Это революционный подход к образованию, но он может быть эффективно реализован только в регионах с хорошей телекоммуникационной инфраструктурой.

Ведущие образовательные учреждения, работающие в системе бизнес-образования, начинают все шире использовать возможности современных компьютерных технологий. Так, ректор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, академик А. Аганбегян говорит: "Мы сейчас делаем ставку на дистанционное обучение. Считаем это нашим будущим".

Групповые обсуждения

В известном смысла групповые дискуссии являются скорее ***дидактическим приемом***, чем методом обучения. Этот прием широко используется в других формах обучения (семинары, разбор практических ситуаций, деловые и ролевые игры и пр.). Выделение групповых обсуждений в качестве метода преследует цель его более внимательного разбора и анализа.

Групповые дискуссии по заданной тематике проводятся в небольших группах обучающихся (от 4 до 7 человек). Групповые обсуждения очень широко используются в практике бизес-образования как за рубежом, так и у нас в стране. Например, в Гарвардской школе бизнеса, являющимся одним из признанных лидеров в сфере бизнес-образования, групповые дискуссии среди слушателей являются основным методом обучения.

Групповые обсуждения позволяют максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению ими изучаемого материала. Это обусловлено тем, что здесь не преподаватель рассказывает слушателям о том, как должно быть, что является правильным, а сами слушатели вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, по схеме, предложенной преподавателем. Например, слушателям дается описание конфликтной ситуации при взаимодействии руководителя подчиненного и группе предлагается найти ошибки, допущенные руководителем, либо указать качества, отличающие успешного руководителя, либо важнейшие рычаги воздействия на подчиненных, имеющиеся у руководителя, и т.п. На обсуждение вопросов, предложенных для обсуждения, преподаватель выделяет определенное время (обычно от 5 до 20 минут), в течение которого группа должна подготовить развернутый ответ.

Чтобы стимулировать групповую работу преподаватель может задавать определенные рамки (например, указать **не менее** 10 ошибок), вводить правила группового обсуждения (например, высказываться **всем без исключения** по очереди), предлагать определенный алгоритм выработки общего мнения (примеру, сначала **каждый индивидуально** готовит в письменном виде свой вариант решения поставленной проблемы, а затем эти решения обсуждаются в группе и вырабатывается общее решение).

Можно назначить лидера, который возьмет на себя руководство ходом группового обсуждения и представления выработанных предложений. Однако если этого не делать, то

это вовсе не значит, что обсуждение будет идти неуправляемо. Опыт показывает, что в группе, почти всегда находится человек, готовый взять на себя ответственность за результаты группового обсуждения. В том случае, если в группе оказывается два или несколько лидеров, они начинают осуществлять руководство ходом дискуссии за счет некоторого разделения обязанностей (либо по очереди выступают в роли лидера, либо один руководит обсуждением, а другой докладывает результаты).

Если в группе несколько лидеров, то борьба за лидерство или личные качества отдельных слушателей (стремление победить любой ценой, неспособность принять чужие мнения, оценки и др.) могут спровоцировать конфликт между ними. В таких случаях необходимо вмешательство преподавателя, так как конфликтные отношения в группе резко снижают эффективность групповой работы. Иногда здесь полезным оказывается назначение лидеров обсуждения по очереди. Преподаватель может использовать принцип очередности, когда при обсуждения разных вопросов роль лидера, в задачи которого входит руководство процессом обсуждения, отслеживание установленных правил ведения обсуждения (высказываться по очереди, не перебивать и т.п.) и представление решений или предложений, выработанных группой, будут исполнять разные люди.

Чтобы обсуждение было успешным, участники должны придерживаться определенных правил. Эти правила обычно устанавливаются преподавателем.

Рекомендации для участников групповых дискуссий

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

- Прежде чем начинать обсуждение, ***четко сформулируйте проблему***, предмет обсуждения. Добейтесь общего понимания обсуждаемой проблемы.
- ***Говорите по очереди***. Необходимо исключить перебивания. Если кто-то начал говорить, то все остальные должны молчать.
- ***Внимательно случайте***, старайтесь понять суть мнения или предложения говорящего. Когда человек молчит, это не обязательно означает, что он внимательно слушает. Он может просто ожидать своей очереди высказаться. Показатель внимательного слушания – способность своими словами пересказать мнение, позицию говорящего.
- ***Исключите оценочные суждения***, особенно негативной направленности, задевающей самоуважение говорящего ("Плохо", "Нелепо", "Глупо", "Неграмотно" и т.п.).

- ***Не переходите на личности***. Критиковать или обсуждать можно только предложения, а ни в коем случае не личностные особенности говорящего ("Ты что, совсем глухой?").
- ***Критика должна быть конструктивной***. Не говорите: "Это не пойдет", а "Ты неправильно понял задачу", работайте на дополнение. Внимание следует концентрировать не на ошибках, промахах, а на том, как сделать лучше, как улучшить предложение, найти в нем рациональное зерно, которое можно развить, улучшить или дополнить.
- ***Подведите итог обсуждения*** и убедитесь, что результаты дискуссии достаточно точно отражают мнения всех членов группы.

Правила проведения групповых обсуждений недостаточно просто зачитать, записать на доске, плакате или раздать слушателям в виде раздаточных материалов. Необходимо четко разъяснить, что означает каждое требование и что должен делать каждый участник, чтобы соблюдать его. Преподаватель должен внимательно следить за работой в группах, и в тех случаях, когда он будет замечать какие-то нарушения установленных правил или отклонения от нормального хода обсуждения, указывать слушателям на это и помогать им наладить эффективную групповую работу.

Среди тем для группового обсуждения предпочтение следует отдавать таким, которые, с одной стороны, тесно связаны с изучаемым материалом, а с другой, - позволяют слушателям максимально использовать свой личный опыт. Групповые обсуждения особенно эффективны для изучения и проработки сложного материала и формирования нужных установок. Данный метод обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса.

Деловые игры

Деловые игры – это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержание игры.

В Приложении приведен пример деловой игры «Реорганизация производства», используемой при изучении темы «Управление изменениями».

Проведение игры проходит три этапа: подготовка, непосредственное проведение и разбор хода игры и подведение итогов.

Подготовка к проведению деловой игры

Задачи, решаемые преподавателем, меняются на различных этапах игры. В период подготовки деловой игры его основные функции – введение слушателей в игру, а отдельных слушателей – в роль, которую им предстоит сыграть. Главная задача преподавателя на этом этапе игры – создание такой атмосферы, в которой слушатели захотят действовать инициативно и творчески.

Принципы распределения ролей среди слушателей или принятия решения вопроса о вхождения в ту или иную команду могут быть различными. Один из них – по желанию участников. Если желающих исполнять ту или иную роль не находится, распределить роли и разбить слушателей на команды может преподаватель (тренер).

При проведении игры команды могут работать в параллельном режиме или по очереди, можно назначить основную команду и команду-дублер, которая будет вступать в игру при определенных обстоятельствах (задаваемых преподавателем/тренером или возникающих в ходе игры).

Преподаватель (тренер, организатор игры) заранее готовит исходные данные и раздаточные материалы.

Проведение деловой игры

В ходе самой игры основными функциями преподавателя являются: наблюдение за ходом игры, поддержание творческой, соревновательной обстановки и обеспечение высокой включенности слушателей в работу.

Включенность и мотивация участников деловой игры может быть повышена за счет того, что сценарий многих игр предполагает соревнование, конкуренцию между несколькими командами.

Разбор хода деловой игры и подведение итогов

Этот этап игры очень важен. Разбор игры – это общая оценка проведенной работы, и оценка действий команды или отдельных участников игры. Времени на анализ игры должно

быть выделено столько, чтобы все желающие имели возможность выступить с оценкой собственного вклада, высказать суждения, мнения о действиях своей команды, других команд, дать предложения о возможных изменениях, которые могли бы позитивно сказаться на конечных результатах.

В обсуждении результатов игры должны принимать участие по возможности все слушатели. Преподаватель должен отслеживать, чтобы обсуждение велось в доброжелательном и конструктивном стиле, следует избегать общих оценок ("нормально", "плохо" и т.п.), неконкретности ("Они плохо старались", "Надо было бы получше работать") и излишней критичности.

Разбор игры лучше начинать с ее оценки со стороны участников и завершать анализом, комментариями и подведением итогов со стороны преподавателя. При подведении итогов важно выяснить, что приобрели слушатели в результате деловой игры, какие выводы для себя они сделали. Особенно интересен и содержателен разбор игры, когда при ее проведении используется видеозапись.

Современные деловые игры могут проводиться с использованием интерактивных возможностей современной компьютерной техники, дающих возможность мгновенно получать и анализировать информацию, а также оценивать последствия принятых решений. Игра может строиться на основе моделирования работы конкретной организации или ограничиваться рамками одного или двух направлений деятельности компании, например, финансами или маркетингом.

В настоящее время разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют осваивать навыки управления производством, проведения рекламные компаний и заключения сделок. Деловые игры являются уникальным методом обучения тому, как работать с информацией, как принимать решения и проектировать практическую реализацию этих решений.

Игра "Менеджер проекта"[21]

Компьютерная имитационная игра The Complete Project Manager (в русском варианте "Руководитель проекта") была разработана в начале 90-х годов консалтинговой компанией SMG (Группа стратегического управления, Филадельфия, штат Пенсильвания, США), сейчас продолжается выпуск ее обновленных версий. Эта игра используется при обучении менеджеров более 20 стран – Великобритании, Германии, Испании, Канады, Норвегии, США

[21] По: Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. Научно-практическое пособие. – М.: Дело, 2002.

и др. В России игра проводится с 1995 г. в рамках интенсивного тренингового курса "Руководство проектами" в Центре развития деловых навыков.

Сюжет, моделирующий развертывание проекта в корпоративной среде, построен на взаимодействии руководителей проекта с основными заинтересованными сторонами проекта: командой проекта, высшим руководством и финансовой дирекцией компании, заказчиком. Участники группируются в игровые команды. Каждая команда моделирует работу руководителя проекта, совместно принимая решения по ходу поворотов сюжета. В игре имитируются несколько основных каналов поступления информации: официальный повседневный (деловые встречи, телефонные звонки, служебные записки), инициируемые самим руководителем (совещания), и неформальный (кулуарные разговоры). Компьютер предлагает выбор из вариантов управленческих решений с обоснованиями для каждого из них. Игра проводится в несколько сеансов-раундов, каждый из которых длится около полутора часов, имитируя квартал реального года. Следствия выбранных решений сообщаются участникам в конце игрового "квартала" в виде набора показателей, отражающих состояние команды, отношение ключевых заинтересованных сторон в организации, а также состояние основных параметров проекта.

Исходные условия равны для всех игровых команд. В дальнейшем команды значительно расходятся по принимаемым управленческим решениям и по числовым показателям. После каждого игрового квартала участники получают также компьютерные распечатки с комментариями своих действий и пояснения от тренера. На этой основе происходит анализ и оценка действий, уточнение или смена тактики и опробование новых управленческих действий в новом квартале.

Тренер-ведущий анализирует не только "траектории" игровых решений и их последствия в сюжете игры, но и способ принятия решений "по эту сторону дисплея", в реальной игровой подгруппе, состоящей из 3-5 участников. Такой анализ дает возможность не только продумать факторы, влияющие на принятие решений, их обоснование и последствия, но и обратить внимание на процесс принятия решений. Взаимодействие в игровой подгруппе также можно (и нужно!) рассматривать специально, анализировать его как модель взаимодействия в реальных рабочих группах.

Ролевые игры

Ролевые игры также относятся к методам активного обучения. Этот метод становится все более популярным при обучении руководителей разных уровней и кандидатов (резерв) на занятие руководящих должностей. Чаще всего ролевые игры используются в ходе тренингов различного рода.

Особенно полезны ролевые игры при обучении навыкам межличностного общения, поскольку предполагают воспроизведение ситуаций, близких по своему содержанию к тем, в которые слушатели попадают в процессе межличностного взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными.

Игровые ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, где несколько обучающихся играют определенные роли (например, начальника и подчиненного, клиента и продавца) в определенных обстоятельствах, стараясь добиться решения поставленной учебной задачи. Участие в ролевых играх может предваряться специальным инструктированием со стороны преподавателя (тренера), которое задает основные условия, в которых разворачивается игровая ситуация.

> *Например, "Руководитель беседует с подчиненным. Он раздражен, потому что перед этим он получил взбучку от руководства", "Подчиненный не соглашается на просьбу начальника цеха выйти в выходной на сверхурочные работы, потому что у него есть личные проблемы, о которых он не хотел бы говорить с руководителем" или "Руководитель проводит собеседование с кандидатом на вакантную должность. Кандидат ожидает другого места, а здесь планирует только "пересидеть" пару месяцев".*

Проигрывание ролей и последующее обсуждение результатов ролевой игры позволяет слушателям лучше понять мотивы поведения и того работника, чья роль проигрывается, и мотивы противоположной стороны; помогает увидеть типичные ошибки, допускаемые в ситуациях межличностного взаимодействия, осознать конструктивные и неконструктивные модели поведения; уяснить те задачи, которые должны быть решены для достижения успеха в данной ситуации (разрешение конфликта, достижение высокого уровня сотрудничества, убеждение другого человека и т.п.).

Слушатели, не принимающие непосредственного участия в ролевой игре, выступают в роли наблюдателей. При этом важной задачей преподавателя является обеспечение их включенности и заинтересованности в происходящем. Это достигается за счет специальных заданий, которые наблюдатели получают от преподавателя (за кем наблюдать, какие

особенности поведения или какие действия фиксировать, стараться определить, какие действия участников игры способствуют, а какие препятствуют успешному решению стоящих перед участниками задач). Во время инсценировки зрители (наблюдатели) не должны мешать исполнителям советами, выражением одобрения или неодобрения.

По окончании игры проводится ее обсуждение. Начинать его следует с вопроса к непосредственным участникам ролевой игры, как они сами оценивают итоги игры, собственные действия, действия других участников (или участника, если ролевая игра предполагает лишь два действующих лица). Это дает им возможность по завершении ролевой игры (особенно в том случае, если у них осталась какая-то неудовлетворенность собой, своими действиями) проговорить те проблемы и трудности, которые они испытали во время игры. Если этот порядок будет нарушен, то возникает опасность того, что исполнители будут болезненно реагировать на замечания, мнения, советы со стороны наблюдателей. Затем важно выяснить, как игровая ситуация воспринималась наблюдателями, получить ответ на вопросы, что было сделано наилучшим образом, что можно было бы сделать лучше или по-другому.

Для многих взрослых людей участие в такой достаточно необычной процедуре, как ролевая игра (особенно с видеозаписью!), является серьезным стрессом. С одной стороны, они боятся выглядеть глупо, с другой стороны, опасаются, что их авторитет в глазах коллег может упасть. И в этой ситуации неосторожное слово, нетактичный совет, резкая критика могут очень больно ранить не очень уверенного в себе человека. Резкая критика в адрес отдельных слушателей или группы в целом нежелательна не только потому, что она может ранить самоуважение и нанести удар по самооценке людей. Критика стимулирует желание дать достойный отпор, провоцирует конфронтацию. Если преподаватель не предпринимает корректирующих мер, то излишне критичное обсуждение превращается в перепалку. Поэтому при проведении ролевых игр **обеспечение максимальной поддержки участников, создание атмосферы защищенности и благожелательности является одной из основных задач преподавателя (тренера).**

Основная установка, даваемая преподавателем перед началом ролевой игры наблюдателям, - при анализе высказываний и действий участников игры быть максимально конструктивными, то есть не пытаться выяснить, что было сделано плохо или почему данный подход не сработал, а стараться увидеть, что было сделано хорошо или как эту задачу можно было бы решить лучше или по-другому. Тренер или преподаватель должен очень внимательно отслеживать, чтобы слушатели не соскальзывали на критику и работали

только в конструктивном и позитивном ключе. Такое поведение надо задавать правилами и жестко отслеживать следование этим правилам.

Для успеха этого метода очень важен опыт тренера, поскольку он не только должен создавать климат, располагающий участников к активному и творческому участию в разыгрываемых ситуациях, от него также зависит качество обратной связи и подкрепления, которые получают участники ролевой игры. Хорошую обратную связь для участников ролевых игр может давать и видеозапись с последующим просмотром и обсуждением.

Перенос навыков и моделей поведения, усвоенных в ходе ролевых игр, в практику работы зависит от того, насколько полно и точно разыгрываемые ситуации моделируют ситуации, возникающие в профессиональной деятельности участников, а также от того, насколько убедительны для участников и наблюдателей итоги игры и результаты последующего обсуждения.

Стоимость этого метода относительно высока, поскольку размер группы обычно ограничен 8 - 15 участниками.

В Приложении приведены примеры ролевых игр по темам «Управление продажами», «Отбор персонала» и «Оценка рабочих показателей».

Поведенческое моделирование

Поведенческое моделирование – это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги:

- предъявление "поведенческой модели" (примера для подражания) профессионального поведения, которое предлагается освоить;
- практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно воспроизвести предложенную "поведенческую модель";
- обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующего о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Типичным примером поведенческого моделирования является ситуация, когда опытный продавец или страховой агент показывает новичку образец того, как следует работать с клиентом. После этого новичкам дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

Ролевые модели, которые предлагаются работникам при использовании метода поведенческого моделирования, разрабатываются так, чтобы они в максимальной мере соответствовали рабочим ситуациям, поэтому поведенческое моделирование имеет очень высокую степень позитивного переноса.

Поведенческое моделирование является эффективным при соблюдении следующих требований:

- Пример для подражания должен быть привлекательным для обучающегося и вызывать у него доверие и готовность следовать предложенному образцу для подражания. В противном случае мы рискуем получить подтверждение слов Марка Твена: «Нет ничего более раздражающего, чем хороший пример».
- Пример для подражания должен демонстрировать желаемую последовательность или правильный порядок действий в стандартной ситуации.
- Учащийся должен видеть, что соблюдение желательной последовательности или порядка действий вознаграждаются тем или иным образом (экономия времени, решение поставленных задач и т.п.).

Особое внимание тренер (преподаватель) должен обращать на изменение в нужном направлении установок обучающихся. Обратную связь и подкрепление в ходе обсуждения обеспечивают тренер, другие участники или видеозапись. Метод поведенческого моделирования тем эффективнее, чем выше уровень мотивации обучающихся, чем лучше они понимают значение моделируемого поведения для успешного решения задач, которые стоят перед ними в их профессиональной деятельности.

Этот метод обучения позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых: он достаточно гибок, чтобы давать больше времени медленно обучающимся участникам. Поведенческое моделирование является относительно дорогим методом, поскольку оно проводится либо на индивидуальной основе (ученик - наставник), либо в небольших учебных группах (размер группы ограничен 10 - 12 участниками).

Разбор практических ситуаций (case-study)

Обучение, основанное на разборе практических ситуаций, в системе бизнес-образования начали активно использовать в еще 20-х годах в США. В течение последних десятилетий в западной практике бизнес-образования метод изучения ситуаций из опыта деятельности компаний, относящихся к разным сферам экономики, (case-study) находит все более широкое применение при изучении самых разных дисциплин: финансы, маркетинг, управление персоналом и др.

Разбор практических ситуаций – это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам принятия решений и решения проблем. Цель этого метода – научить слушателей – как при самостоятельной работе, так и при работе в группе – анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и вырабатывать программы действий. Данный метод позволяет слушателям развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволят им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности.

Сущность метода заключается в том, что слушатели знакомятся с описанием ситуации, сложившейся на определенном предприятии или в определенной организации. Чаще всего дается достаточно подробное описание или событий, реально имевших место (с указанием точной хронологии, действующих лиц и другой значимой для дальнейшего анализа информации), или событий вымышленных, но достаточно точно отражающих тенденции реального бизнеса. Описание может содержать указания на отношения и поведение участников событий в виде высказываний, описания их действий и т.д. Материалом для анализа может послужить статья из газеты, журнала, мемуарная литература, журнальные публикации, видеозаписи, кинофильмы .и др.

При изучении ситуации обучающимся приходится тщательно отбирать факты, поскольку информация обычно дается не в логической последовательности, часть информации может относиться к делу, часть может быть излишней и лишь запутывать слушателей. Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения.

Задача, предложенная в case-study может иметь несколько вариантов решения. Case-study обычно не завершается определением "правильного" или "неправильного" решения; различные подходы к решению выявленной проблемы могут быть рассмотрены на равных

основаниях. В дискуссии по разбору различных вариантов решений следует проанализировать предлагаемые в них методы управленческого воздействия, оценить их приемлемость и эффективность в предложенных условиях. Процесс выработки решений составляет сущность метода разбора практических ситуаций, и этот процесс часто является не менее важным, чем само решение. Основное назначение метода case-study – закрепление и углубление знаний, выработка алгоритмов анализа типичных ситуаций, позволяющих быстро узнавать аналогичные ситуации в практике своей работы и принимать по ним наиболее действенные решения, а также активизация обмена опытом между слушателями.

Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при обучении руководителей разного уровня. Изучение образцов управленческих решений на примере успешной или неуспешной деятельности конкретных руководителей позволяет примерить на себя их опыт, присвоить те подходы, которые могут оказаться более успешными в тех условиях, в которых работают слушатели, соотнести их ошибки и просчеты, успехи и достижения со своей практикой.

Case-study можно использовать для проверки понимания слушателями уже пройденного материала, оценки его усвоения, определения умения применять полученные знания на практике. На General Electric используется интересный вариант этого метода, когда обучающимся для разбора и анализа предлагаются реальные проблемы самой компании. Это позволяет приблизить процесс обучения к профессиональной деятельности слушателей и получить реальную экономическую отдачу от реализуемых в компании учебных программ.

Способы разработки и порядок анализа практической ситуации

В промышленно развитых странах существует целая индустрия разработки и распространения кейсов. В западной практике особое внимание обращается на соблюдение авторских прав на интеллектуальную собственность, поэтому предусматривается регистрация разработанных ситуаций для анализа, закрепление авторских прав, а затем платное их тиражирование. Банк кейсов в Западной Европе превышает 150 тысяч ситуаций, и преподаватель может заказать ситуацию по любому курсу и сектору рынка. Однако те ситуации, которые в большом числе предлагаются в переводных учебниках по менеджменту, не в полной мере отвечают особенностям российской экономики и культуры бизнеса, сложившимся в нашей стране. Необходимо разрабатывать собственные практические ситуации, учитывающие специфику нашей страны, типичные проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели и руководители разных уровней в нашей стране.

В России уже начата работа по разработке кейсов для бизнес-образования. Так, Государственный университет управления в конце 90-х годов издал первый в нашей стране сборник «Сто российских кейсов». Эта работа продолжается, и задача, поставленная разработчиками, "сделать использование кейсов массовым, поставить на конвейер" представляется вполне разрешимой.

Разработка практических ситуаций может происходить двумя способами: на основе описания реальных событий и действий реальных работников или на базе искусственно сконструированных ситуаций. Материал для этих ситуаций может быть взят либо из реальной практики работы разных предприятий, либо проблема может быть сконструирована в соответствии с заранее определенными требованиями.

Подготовка ситуации для дальнейшего анализа – трудоемкий процесс, требующий описания деятельности конкретной фирмы (история компании, ее структура и действующие лица, данные финансовой отчетности, описание рыночной обстановки и т.п.). Во время разработки практической ситуации (case-study) определяется ее цель, формулируется проблема, определяется структура проблемы, перечень вопросов, по которым готовится описание ситуации.

Опыт показывает, что указание реальных фирм лучше, чем выдуманные случаи или упоминание компании без названия.

Обучающимся дается письменное описание проблемы или ситуации, требующей анализа, и их просят выявить основную проблему (или проблемы), проанализировать предложенную информацию и выработать наиболее эффективное, с их точки зрения, решение. Описание ситуации может быть различного объема (от одной страницы до сотни и более страниц текста), разной может быть и степень детализации при описании ситуаций, предлагаемых для анализа, может меняться степень насыщенности информацией, не относящейся прямо к предмету анализа.

При групповой работе за индивидуальным рассмотрением следует этап группового обсуждения, а затем презентация результатов группового обсуждения. Если над анализом ситуации работали несколько подгрупп, то каждая из них готовит собственную презентацию. После презентаций результатов работы всех групп над предложенной практической ситуацией преподаватель комментирует прозвучавшие выводы и предложения и подводит итоги.

Обучающимся обычно задается ряд вопросов для анализа и обсуждения предложенной практической ситуации. Чаще всего эти вопросы направлены на прояснение

того, какую оценку ситуации, рассматриваемых в ней проблем, действующих лиц, их поведения в данной обстановке, принимаемых решений дают обучающиеся, каковы возможные последствия развития предложенных ситуаций и т.п. Примеры вопросов для анализа:

- *В чем состоит основная проблема? Какие еще проблемы вы можете выделить в представленной ситуации?*
- *Можно ли ее(их) решить в данных условиях?*
- *Какие возможны пути решения выявленных проблем?*
- *Какие этические, юридические или моральные затруднения возникают или могут возникнуть в процессе решения выявленных проблем?*
- *Какие направления деятельности вы бы могли предложить для повышения конкурентоспособности фирмы?*
- *Как вы оцениваете поведение руководителя в данной обстановке? Как бы вы поступили на его месте?*
- *Каковы, по вашему мнению, причины, побудившие такого-то работника к таким-то действиям? Каковы могут быть последствия?*
- *Какая информация необходима для решения данного вопроса? Какой набор процедур вы бы использовали, чтобы получить необходимую информацию?*
- *Какие выводы можно сделать из проведенного анализа?*

В Приложении приведен пример практической ситуации «Как научиться учиться».

Порядок работы над практической ситуацией (case-study)

1. Ознакомление с ситуацией.
2. Выявление проблем.
3. Анализ имеющейся информации.
4. Уточнение выявленных проблем и определение степени их значимости.
5. Анализ сильных и слабых сторон рассматриваемой ситуации (SWOT-анализ).
6. Формулирование альтернативных решений.
7. Оценка предложенных альтернатив.
8. Подготовка решений по итогам рассмотрения практической ситуации.
9. Презентация результатов проведенного анализа.

10. Обсуждение выступлений и подведение итогов проведенного анализа с участием преподавателя.

Рекомендации для слушателей

ПРАВИЛА РАБОТЫ ПО МЕТОДУ CASE-STUDY

Практическое использование кейсов при обучении студентов требует соблюдения некоторых принципов, связанных с порядком анализа ситуации:

- При чтении описания кейса необходимо определить проблему и установить, на каком уровне принимается решение.
- Рекомендуется перечислить факты, данные в описании ситуации, и установить, что уже известно и что требует уточнения или определенных допущений.
- Следует написать все возможные альтернативные решения, которые могут быть приняты в данной ситуации.
- Необходимо как можно шире применять известные теории и уже пройденный учебный материал при формулировании альтернатив, их анализе и выборе окончательного решения.

Результаты работы могут быть представлены в письменной форме (если решение представляется как индивидуальное) или в форме устной презентации от лица команды (если используется групповая форма работы) с подготовкой плакатов (если это необходимо), разделением функций между участниками группы (содоклады) в зависимости от задач, решаемых ими в ходе анализа проблемы, содержащейся в описании практической ситуации.

Таблица 3

Плюсы и минусы работы по методу case-study

Плюсы	Минусы
• Каждый участник имеет возможность сопоставить свое мнение с мнением других участников	• Плохо организованное обсуждение может потребовать слишком много времени
• Актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом слушателей	• Может не принести желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом

• Высокая мотивация и высокая степень включенности и активности слушателей	• Высокий уровень требований к квалификации преподавателя, который должен правильно организовать работу и задать направление обсуждения, чтобы добиться желаемого результата

При анализе практических ситуаций у обучающихся наиболее часто встречаются следующие ошибки:

- пытаясь разобраться в обилии предложенной информации, слушатели тонут в ней, не могут выделить главное;
- ситуация рассматривается в слишком узкой перспективе, при этом проблема неоправданно сужается либо вовсе теряется;
- слушатели формулируют план действий, не завершив анализа ситуации.

Для проведения письменного анализа практической ситуации (что чаще всего имеет место при контроле уровня усвоения) можно использовать специальную форму, содержание которой будет определяться сложностью ситуации.

В Приложении приведен пример формы, предлагаемой слушателям для анализа практической ситуации.

Баскет-метод

Баскет-метод[22] – это метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (письма, докладные записки, телефонограммы, факсы, отчеты и т.п.) и предпринять по ним определенные действия. Кроме того, он получает всю необходимую информацию об организации и о руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Упражнение можно усложнить, включив в него телефонные звонки, различные помехи, визиты разных людей, незапланированные встречи и т.п.

В ходе самостоятельной работы слушатель должен проанализировать каждый документ, упорядочить всю предложенную информацию, выявить наиболее острые проблемы, установить, какая информация являются наиболее существенной и на основании

[22] В литературе встречаются и другие названия этого метода: "Ин-баскет" или "Ин-трэй" (соответствующие английским вариантам названия In-Basket и In-Tray).

этого анализа принять решения по предложенным материалам и подготовить соответствующие документы (служебные или докладные записки, приказы, письма и пр.) для решения поставленных проблем.

Обычно учащиеся работают с деловыми бумагами индивидуально, но можно организовать взаимодействие обучающихся, раздав им разные пакеты документов и дав соответствующие инструкции.

Данный метод развивает у слушателей способность к анализу, к отбору наиболее важных фактов и их классификации с учетом важности и срочности, к формулированию путей решения различных проблем. Преимуществом этого метода является высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач. Баскет-метод позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умение принимать решения на основании имеющейся информации.

В Приложении приведен пример баскет-метода «Папка руководителя».

★★★

В практике работы учебных центров, институтов повышения квалификации, бизнес-школ и других учебных заведений, работающих в системе бизнес-образования, доля использования разных методов существенно различается[23].

Так, в ***Центре по изучению функций управления предприятием (Италия)*** доля разных методов обучения в учебном процессе составляет:

лекции – 25%;

разбор практических ситуаций – 40%;

деловые игры – 15%;

ролевые игры – 5%;

групповые дискуссии – 10%;

имитационные упражнения, моделирующие основные элементы профессиональной деятельности – 5%.

[23] Хотя эти данные относятся к 80-м годам, однако они достаточно точно отражают тенденции, которые сохранились и сегодня.

Международный институт повышения квалификации руководящих кадров в Женеве (10-месячный курс, 8-недельная программа):

лекции – 45%;

разбор практических ситуаций – 30%;

деловые игры – 10%;

поездки на предприятия – 15%.

Кроме того, слушатели выполняют проектные работы с учетом тех задач, которые стоят перед руководителями этого уровня.

Американская ассоциация по управлению (4-недельный курс):

лекции – 30%;

разбор практических ситуаций – 10% (для действующих руководителей до 90% времени);

тренинг сензитивности (в группах по 12 человек) – 9%;

управленческие игры (в группах по 12 человек) – 35%;

ролевые игры (в группах по 12 человек или весь поток) – 10%

Очная программа MBA в Манчестерской школе бизнеса:

лекции – 25%;

разбор деловых ситуаций – 20%;

работа по проектам – 35%;

консультации – 10%;

письменные работы – 10%.

Методы профессионального обучения

Методы профессионального обучения характеризуются тем, что обучение проводится не в аудиториях, а в процессе выполнения обучающимися профессиональной деятельности. К наиболее распространенным методам профессионального обучения относятся:

- обучение на рабочих местах;
- наставничество;
- стажировки;
- рабочая ротация.

Обучение на рабочем месте

Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте является основной формой

обучения новых работников. Этот метод используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления новых работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Обучение на рабочем месте призвано не только передать работнику необходимые для работы знания, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе.

Иногда обучение на рабочем месте проходит на специальных учебных участках или в учебных цехах. Эффективность такого обучения снижается в том случае, если производственная база, на которой проходит обучение, не соответствует оборудованию и инструментам, используемым в реальных рабочих условиях. Кроме того, такое обучение обычно не воспроизводит некоторые рабочие условия, например, шум, отвлечения со стороны других работников и напряженный график и ритм работы.

Пример из практики компаний-лидеров

ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ В СЕТИ РЕСТОРАНОВ МАКДОНАЛДС

Обучение, организуемое для новичков, поступающих на работу в рестораны Макдоналдс, проходит в следующем порядке. Все новые работники получают учебник члена команды, который описывает условия работы и рабочие требования, включая основную информацию по вопросам обучения: значение обучения для компании и порядок его проведения. Каждый член команды получает пособие по обучению рабочим навыкам и личную учебную карточку, где отмечаются виды работ, в которых достигнут требуемый уровень квалификации.

После трехчасовой вводной процедуры, включающей ознакомление с правилами соблюдения гигиены, техники безопасности и с требованиями к рабочей одежде, новых работников знакомят с преподавателями. Преподаватели – это опытные работники сети ресторанов Макдоналдс. Ученики также проходят дополнительный инструктаж с менеджером ресторана о том, как работать с пособием и с учебником. В типичном ресторане с численностью персонала в 50 человек команда преподавателей состоит обычно из 5 человек.

Обучение на рабочих местах как особый метод обучения следует шире использовать в тех случаях, когда:

- работники проходят обучение преимущественно в аудитории, хотя лучших результатов можно было бы достичь посредством обучения на рабочем месте;
- фактически обучение на рабочем месте уже осуществляется стихийно, требуется лишь наведение порядка и документальное и процедурное оформление этого процесса в соответствии с установленными требованиями к профессиональному обучению;
- профессиональная адаптация новых работников может проходить эффективнее при более широком использовании обучения на рабочем месте;
- в организации уже имеются люди, которые при соответствующей организации обучения могут стать хорошими преподавателями (инструкторами, наставниками) для обучения на рабочем месте.

Подготовка к обучению на рабочих местах

Обучение на рабочих местах как особое направление работы с персоналом должно отвечать всему комплексу требований, предъявляемых к персонал-технологиям. При подготовке к проведению обучения на рабочих местах в первую очередь следует обратить на следующие вопросы:

- ⇨ Обеспечение поддержки в реализации учебных программ как со стороны высшего руководства, так и со стороны линейных руководителей.
- ⇨ Подготовка положений, инструкций, определяющих регламент работ в этом направлении, и меры по стимулированию труда преподавателей и наставников.
- ⇨ Обеспечение и поддержание должной заинтересованности обучающихся на время обучения (уровень оплаты, стипендии, льготные нормы и др.)
- ⇨ Проведение на предприятии через радио, многотиражку, плакаты, буклеты и т.п. постоянной работы, направленной на повышение престижности работы в качестве преподавателя, инструктора или наставника.
- ⇨ Обеспечение условий (помещения, оборудование, время и полномочия), позволяющих преподавателям (инструкторам, наставникам) успешно решать задачи по обучению на рабочих местах.

Организация обучения на рабочих местах

Как показывает опыт лучших российских компаний, эффективная организация обучения на рабочем предполагает учет следующих условий:

- разработка и использование эффективных и действенных оценочных и проверочных процедур при подведении итогов обучения;
- регулярное (допустим, раз в квартал или раз в полугодие) рассмотрение вопросов обучения на рабочих местах на совещании у высшего руководства;
- проведение конкурсов и соревнований, призванных выявить лучших преподавателей, инструкторов или наставников, работающих в системе обучения на рабочих местах;
- проведение регулярных совещаний для обмена опытом среди преподавателей (инструкторов, наставников) и сбора предложений, направленных на выявление путей повышения эффективности обучения на рабочих местах (например, возможность объединения с другими формами обучения, обмен опытом и т.п.).

Наставничество

Цель обучения – научиться обходиться без учителей.

Э. Хаббард, американский писатель

Обучение на рабочем месте часто осуществляется в форме наставничества, поэтому наставничество можно рассматривать как одну из разновидностей обучения на рабочем месте. В период расцвета социалистической экономики наставничество приобрело у нас в стране особенно широкое распространение. В условиях, когда на крупные предприятия широким потоком шли выпускники средних школ, профессионально-технических училищ и техникумов, предприятиям было необходимо располагать достаточным числом работников, способных выполнять функции наставников.

На многих российских предприятиях в 90-е годы наставничество из-за недостаточных возможностей финансирования и резкого сокращения притока новых работников пришло в полный упадок. Однако сейчас многие предприятия, решая задачи расширения производства, столкнулись с необходимостью обучения значительного числа новых работников. В этих условиях появляется потребность в возрождении наставничества и повышении внимания к нему. И действительно, в настоящее время наблюдается явное возрастание внимание к этому направлению работы.

Наставничество как персонал-технология пока еще отработано явно недостаточно, и некоторые предприятия пытаются возрождать работу в этом направлении на основе документов и положений, относящихся еще к 70-80-м годам.

Пример из практики компаний-лидеров

НАСТАВНИЧЕСТВО (КОУЧИНГ) В ВЕДУЩИХ ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЯХ

Пятнадцать лет назад руководящие работники компании «Шеринг-Плау», производящей медицинские препараты и оборудование, стали брать шефство над молодыми сотрудниками. От этой системы выигрывает вся компания, заявляет генеральный директор канадского филиала «Шеринг-Плау» Дэвид Стаут. «Мы хотим, чтобы люди, которых мы принимаем на работу, добивались успеха, — говорит он. — Наставничество содействует этому».

В последнее время Институт Наставничества в Ванкувере (Канада) осуществляет свои программы в десятках корпораций, включая «Хьюлет-Паккард», «Кодак» и Лаборатории реактивного движения. Цель этих программ — показать суть наставничества, которая заключается в том, что люди передают свои знания в личном общении.

На Ford Motor действует программа Executive Partnering Она заключается в том, что перспективные молодые менеджеры в течение восьми недель повсюду сопровождают топ-менеджеров, к которым они прикреплены. Они присутствуют на всех переговорах, участвуют в совещаниях, выезжают на объекты. При этом молодые менеджеры знакомятся со всем спектром деловых задач, с которыми сталкиваются каждый день руководители: взаимодействие с разными людьми, проблемы размещения ресурсов и др.

Эта форма обучения характеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы. Одно из основных преимуществ наставничества состоит в возможности индивидуального подхода к ученикам. Наставник обычно имеет от одного до нескольких учеников, и он не только должен обучать их профессиональному мастерству, но и выполнять функции воспитателя, помогая им осваивать основные требования профессиональной роли, формируя необходимые деловые качества и ответственное отношение к работе.

Этот метод профессионального обучения применяется для обучения разных категорий работников, от рабочих до руководящих должностей. Разной бывает и сама техника

наставничества. Например, в одной из российских художественных школ обучение технике акварели происходит в процессе совместной работы учителя и ученика над одним и теми же заданиями, когда ученик может видеть, как преподаватель решает конкретные задачи, как преодолевает те или иные затруднения. Благодаря такому варианту наставничества ученики достигают очень высоких результатов.

Наставник, имея собственное представление о том, что должен знать и уметь его подопечный к концу срока обучения, дает обучающимся задания, контролирует их работу и обеспечивает подкрепление и обратную связь, указывая на допущенные ошибки, просчеты, хваля за успехи. Наставничество – это, кроме всего прочего, процесс формирования желательных образцов поведения обучаемого, ознакомление его с установленными стандартами работы и требованиями организации.

Наставник закрепляется за новым работником, как правило, на срок от несколько месяцев до одного года.

Успех обучения по этому методу решающим образом зависит от опыта и квалификации наставника, его способности общаться, мотивировать, поддерживать своего подопечного, давать конструктивную обратную связь о результатах работы. Важно, чтобы наставник помог обучаемому более четко усвоить свои рабочие обязанности, а также донес до своих подопечных информацию об ожиданиях и рабочих стандартах, в соответствии с которыми будет оцениваться их работа.

Хотя наставничество потенциально позволяет использовать все основные принципы эффективного обучения, однако часто оно не дает должной отдачи из-за плохой организации работы в этой сфере, а в некоторых организациях наставничество вообще пускается на самотек и слабо направляется и координируется со стороны руководства.

В качестве примера хорошей организации системы наставничества можно рассмотреть один из разделов программы подготовки менеджера магазина в торговой компании Marks & Spenser. Наиболее существенным компонентом всей системы обучения является ***программа наставничества***: она дает возможность обучаемому, прикрепленному к наставнику, лично наблюдать, как именно различные работы, обязанности, процедуры выполняются на практике. В компании нет жестко обозначенной группы работников, которая официально назначалась бы для работы в качестве наставников; к любому сотруднику компании могут на время прикрепить ученика. К большинству руководителей, в том числе и к линейным

руководителям, почти все время прикреплено несколько учеников, и всем руководителям приходится побывать в роли наставников.

Пример из практики компаний-лидеров

ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРА МАГАЗИНА ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ MARKS & SPENSER

Подготовка торговых менеджеров в основном осуществляется методом наставничества с прикреплением обучаемого к различным службам и конкретным работникам.

Название курса обучения: "Управление продажами". Он рассчитан на 16 - 18 месяцев. Первый этап – ознакомительный – длится 6 месяцев, второй – основной – от 8 месяцев до 1 года. Основное содержание курса:

ОЗНАКОМЛЕНИЕ С МАГАЗИНОМ

Прикрепление к наставнику – продавцу текстильных, швейных и трикотажных изделий. Ознакомление со складом магазина и подсобными помещениями. Вводное ознакомление с центральным офисом – 4 недели.

ОТДЕЛ ТЕКСТИЛЬНЫХ, ШВЕЙНЫХ И ТРИКОТАЖНЫХ ИЗДЕЛИЙ

Прикрепление к заведующему отделом. Курс "Менеджер отдела текстильных, швейных и трикотажных изделий» в региональном отделении и курс "Основы управления" в региональном отделении – 5 недель. Работа в качестве менеджера этого отдела – 8 недель.

ОТДЕЛ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ

Прикрепление к продавцу, а затем к менеджеру отдела. Курс "Менеджер отдела продовольственных товаров" в региональном отделении – 3 недели. Работа в качестве менеджера в одной из секций отдела с полным объемом обязанностей – 7 недель.

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ОФИС

Изучение разных отделов, методов работы, основных систем, процессов и процедур. Прикрепление к директору магазина – 1 неделя. Прикрепление к заместителю директора магазина по кадрам. Особое внимание уделяется анализу состава персонала и фонду зарплаты, использованию торгового персонала, повышению профессионального мастерства сотрудников, кадровой политике, социально-бытовым вопросам, контролю использования рабочего времени, контролю санитарно-гигиенического состояния – 4 недели.

ОТДЕЛ ТЕКСТИЛЬНЫХ, ШВЕЙНЫХ И ТРИКОТАЖНЫХ ТОВАРОВ

Прикрепление к заведующему отделом. За время прикрепления должен быть выполнен анализ работы отдела (углубленная проверка всех аспектов деятельности): планирование

размещения и выкладки товара, контроль за сохранностью товара (предотвращение потерь и хищений), мероприятия внутримагазинной рекламы, проверка контроля качества товара – 12 недель. Прикрепление к заведующему складом магазина – 2 недели. В это же время прослушивается курс "Основы управления" в центральном офисе.

ОТДЕЛ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ

Прикрепление к заведующему отделом. За время прикрепления должен быть выполнен анализ работы отдела: закупка продовольственных товаров, проверка контроля качества товаров, утренняя приемка товара. Прикрепление к директору магазина. Регулярная помощь в выполнении повседневных обязанностей. В это же время прослушивается курс "Некоторые аспекты управленческой деятельности" в центральном офисе – от 4 до 8 недель.

В своей основе учебные программы для кандидатов на различные руководящие должности в магазине и в центральном офисе очень сходны между собой (закупка товара, распределение, технические службы и пр.), хотя продолжительность этапов у каждой программы своя.

Программы, предусматривающие прикрепление к наставникам, вовсе не ограничиваются периодом начального обучения и подготовки персонала. На любом этапе служебной карьеры любого сотрудника могут прикрепить к наставнику или к определенному отделу, службе и даже к сторонней организации.

Одним из средств, используемых в работе наставника, является инструктаж подопечного. Ниже приводится ряд рекомендаций по инструктированию работников.

СОВЕТЫ ДЛЯ НАСТАВНИКА

1. Чаще находите повод для похвалы и реже критиковать. Если все-таки приходится критиковать, то критика должна быть конструктивной.
2. Повышайте у своих подопечных интерес к выполняемой работе, постарайтесь донести до них важность и ответственность их труда.
3. Инструктаж должен указывать не только на то, ЧТО следует исправить или сделать иначе, но и на то, КАК это должно быть сделано.
4. Ваша задача – донести до подопечного не только детали, тонкости выполнения работы и секреты профессионального мастерства, но и требования, которые предъявляются к его рабочему поведению (требования к дисциплине, к соблюдению требований техники безопасности, необходимость проявления инициативы, ответственности, самостоятельности и т.п.).

5. Трудно ожидать реальные изменения в работе, если работнику не предоставить возможность самому попрактиковаться в осваиваемых им навыках, методах и подходах. Иногда стоит пойти на риск, но дать возможность подопечному самому выполнить важное задание от начала до конца.
6. Не следует слишком большие внимание уделять редко встречающимся, нетипичным ситуациям.
7. При каждом удобном случае концентрируйте внимание на поиске путей улучшения работы.
8. Не пытайтесь охватить сразу несколько разных навыков, или дать слишком большой объем информации, так как это усложнит восприятие новых знаний.
9. При оценке прогресса, достигнутого подопечным, подведите итоги и согласуйте порядок действий до следующего встречи.
10. Формируйте у подопечных настрой на высокую самоотдачу в работе.

Трудности, встречающиеся в работе системы наставничества

1. ***Наставничество требует дополнительных затрат времени и сил.*** Эффективность наставничества решающим образом зависит от способности организации создать надлежащие условия и сформировать высокий уровень заинтересованности в этой деятельности работников, выполняющих функции наставников. Наставники не должны считать, что эта работа выходит за пределы их обязанностей и относиться к своим подопечным как к обузе; однако трудно избежать такого отношения со стороны наставников, если в компании не создано условий для осуществления нормального учебного процесса, если работа наставников не получает должной поддержки и поощрения.
2. ***Формальный подход к наставничеству в масштабах организации***. Наставничество иногда осуществляется без должного понимания задач этого направления работы, лишь "для галочки".
3. ***Плохая организация наставничества, отсутствие документов,*** регламентирующих работу наставников. Многие организации работают либо по устаревшим инструкциям и положениям, либо такие инструкции вообще отсутствуют. Результат – неопределенность прав и обязанностей наставника, размытые задачи, связанные с

профессиональной подготовкой подопечных, и отсутствие четкой ответственности организации перед наставником и наставника перед организацией.

4. ***Незаинтересованность наставников.*** Во многих организациях материальное поощрение наставников либо является незначительным, либо отсутствует вовсе.

Сегодня во многих российских организациях уже увидели, что без возрождения работы наставников хотя бы на том уровне, на каком она была в условиях социалистической экономики, крайне трудно добиться качественной работы по обучению новых работников, приходящих в организацию. При этом, с одной стороны, может быть использован опыт, накопленный ранее, а с другой – несомненно, будут найдены и новые подходы, которые позволят повысить качество обучения новичков, осуществляемого с помощью наставников.

Наставничество как одна из наиболее распространенных форм обучения на рабочем месте, несомненно, обладает рядом преимуществ перед другими методами обучения.

Плюсы наставничества:

- Возможность более точного учета индивидуальных особенностей при определении темпа и содержания обучения;
- Наставник может не только обучать выполнению профессиональных функций, но и выступать в качестве воспитателя молодого работника;
- Наставник может выступать в качестве образца для подражания, облегчая ученику усвоение требуемых моделей рабочего поведения;
- Широкие возможности предоставления обратной связи ученику со стороны наставника.

Ограничения наставничества:

- Подготовка и обучение одного человека требует больших затрат времени и сил;
- Поскольку наставник не освобождается от выполнения собственной работы, это ограничивает его возможности уделить должное внимание ученикам, имеющим серьезные затруднения в освоении работы;
- Нормальный процесс наставничества может быть нарушаться (прерываться) в случае необходимости выполнения наставником срочных задач.

Стажировки

Стажировки используются для того, чтобы обучать специалистов и руководителей новым навыкам и знаниям, необходимым для выполнения работы, для расширения их представлений о работе, которую им возможно предстоит выполнять в будущем. Работник,

обучающийся во время стажировок в разных подразделениях компании или за ее пределами, наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством и таким образом осваивает навыки решения все более широкого круга профессиональных задач. Стажировка может состоять в кратковременном (несколько дней) или долговременном (несколько недель или месяцев) выполнении новой для обучающегося работы. По итогам стажировки работник, прошедший ее, и руководитель, отвечающий за стажировку данного работника, или куратор данного работника в ходе стажировки пишут отчет по установленной форме.

Стажировка является полезным средством активизации творческого потенциала работников и пересмотра старых подходов к работе. Стажировки могут входить в план работы с резервом как условие продвижения по должностной лестнице при планировании карьеры. Кроме этого, они являются одним из методов закрепления работников и повышения уровня их приверженности своему предприятию.

Рабочая ротация

Рабочая ротация заключается в перемещении рядового работника, специалиста или руководителя с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и с разными подразделениями организации. Время пребывания в каждом подразделении обычно составляет от нескольких недель до одного года.

Рабочая ротация широко используется в организациях разного типа как средство ознакомления с работой предприятия и его подразделений. В некоторых компаниях оговаривается предельный срок пребывания работников в той или иной руководящей должности, после чего предполагается его перемещение на другой участок работы.

Примером ротации является программа "Перекрестное опыление", действующая в компании "Дисней продакшн". Программа предписывает руководителям разных уровней фирмы периодически покидать свои кабинеты и в течение целой недели работать на одной из низовых должностей: продавать билеты, торговать поп-корном или хот-догами, разносить мороженое, работать на аттракционах и т.п.

Особенно широкое распространение рабочая ротация как метод обучения работников разных специальностей и разных уровней приобрела в Японии. Процесс перемещения с одной должности на другую в течение всей трудовой деятельности в равной степени

касается всех работников японских фирм. Инженер-электрик может пройти путь от проектировщика схем до их производства и сборки; техник может работать на различных машинах или в различных подразделениях, а менеджеры проходят через все направления деятельности организации.

Такая практика способствует налаживанию более прочных деловых и личных связей. В результате полномасштабной программы ротации у работников складывается полная картина работы предприятия, что особенно полезно для кандидатов на должности в высшем руководстве.

Позитивное влияние рабочей ротации было подтверждено исследованиями. Так, исследование, проведенное специалистами по управлению из Колумбийского университета, показало, что работники всех уровней, которым постоянно поручается выполнение различных видов работ, - даже если это не связано с продвижением по службе – более инициативны, их производительность труда выше и они в большей степени удовлетворены своей работой, чем те работники, которые постоянно выполняют один и тот же вид работы.

Ротация кадров решает следующие задачи:

- Преодолевается профессиональная узость знаний, стимулируется освоение новых навыков;
- Обеспечивается лучшее понимание структуры компании, принципов ее работы, ее организационной культуры;
- Ознакомление работников с работой других подразделений организации, с людьми; установление более тесных внутрикорпоративных связей;
- Повышение ценности людских ресурсов;
- Возможность разносторонней оценки работника. В процессе ротации легче выявить наклонности работника, его сильные и слабые стороны, найти возможности его наилучшего использования в компании.

★★★

Ниже в таблице 5 приведена сравнительная характеристика основных методов обучения в отношении к важнейшим принципам обучения и основные сферы их применения.

Таблица 4

Сравнительная характеристика основных методов обучения

Метод обучения	***Основные принципы обучения***					***Учет индивидуальных особенностей***	***Стоимость***
	Обратная связь	***Подкрепление***	***Практика***	***Мотивация***	***Перенос***		
Лекции	Ограниченная	Отсутствует	Отсутствует	Средняя	Ограниченный	Ограниченный	Низкая
Семинары	Средняя	Среднее	Ограниченная	Средняя	Ограниченный	Ограниченный	Низкая
Учебные кино- и видеофильмы	Отсутствует	Отсутствует	Ограниченная	Средняя	Ограниченный	Ограниченный	Средняя
Компьютерное и программированное обучение	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Хороший	Хороший	Высокая
Наставничество	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Хороший	Хороший	Низкая
Ролевые игры	Хорошая	Среднее	Средняя	Высокая	Ограниченный	Средний	Средняя/высокая
Тренинг навыков межличностного общения	Хорошая	Среднее	Хорошая	Высокая	Средний	Средний	Средняя/высокая
Поведенческое моделирование	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Средний	Хороший	Высокая
Разбор практич. ситуаций	Ограниченная	Среднее	Хорошая	Высокая	Средний	Ограниченный	Средняя/низкая
Баскет-метод	Хорошая	Среднее	Хорошая	Высокая	Хороший	Ограниченный	Низкая
Деловые игры	Хорошая	Среднее	Хорошая	Высокая	Средний	Ограниченный	Средняя/высокая
Стажировки	Средняя	Среднее	Хорошая	Высокая	Хороший	Средний	Низкая
Рабочая ротация	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Хороший	Средний	Низкая

Факторы, влияющие на выбор учебных программ

Многим организациям, которые еще вчера не ощущали необходимости в повышении квалификации своего персонала, в какой-то момент приходится принимать решение о проведении обучения. На основании чего принимаются такие решения? В качестве решающего аргумента могут выступать итоги аттестации, говорящие о том, что в организации есть потребность в обучении определенной категории работников (например, резерва на руководящие должности или руководителей среднего звена). Инициировать проведение обучения может отдел обучения. Решение о проведении обучения может исходить от высшего руководства, со стороны партнеров или владельцев.

Хорошо, если специалист, отвечающий за организацию обучения, может четко сформулировать его цели и основные соображения, определившие выбор той или иной программы. Чаще же бывает так, что решение принимается, мягко говоря, не совсем осознанно, без полного учета широкого круга факторов, которые позволили бы наилучшим образом достичь целей обучения. А это приводит к тому, что обучение работников не дает того эффекта, на который могла бы рассчитывать организация.

Ниже в таблице 6 приведены факторы, которые следует учитывать при выборе программ и методов обучения.

Таблица 5

Факторы, оказывающие влияние на выбор программы обучения

Основные факторы	*Содержание факторов*
Соответствие программы обучения стратегическим целям организации и ее кадровой политике	• Востребованность результатов обучения • Связь обучения с другими направлениями работы с персоналом (поиск и отбор, адаптация, оценка, стимулирование и др.) • Соответствие обучения исповедуемой в организации философии управления и организационной культуре

Потребность в обучении	• Несоответствие квалификации и профессиональной подготовки отдельных категорий персонала новым направлениям деятельности организации • Наличие в организации категорий работников, регулярно нуждающиеся в обучении (руководители, бухгалтеры и др.) • Качественная потребность в обучении (чему учить?) • Численность работников, нуждающихся в обучении в данный момент или в будущем
Содержание обучения	• Предоставление обучающимся необходимой информации • Обучение моторным навыкам и навыкам работы с информацией • Обучение навыкам межличностного общения и изменение установок • Обучение навыкам анализа проблем и подготовки решений
Использование ключевых принципов обучения	• Обеспечение слушателей необходимой обратной связью • Обеспечение возможностей для практического закрепления полученных знаний и навыков • Обеспечение необходимого уровня мотивации слушателей к обучению и к применению новых знаний и умений в работе • Создание условий для переноса полученных знаний, навыков, моделей нового поведения в рабочие ситуации
Характеристики обучающихся	• Личностные особенности слушателей • Индивидуальные различия слушателей в опыте, знаниях и способностях • Мотивация к обучению

Стоимость программы	• Размер бюджета на обучение • Оплата преподавателей • Оплата за аренду помещений • Расходы на канцелярские товары, размножение материалов и пр. • Косвенные издержки, связанные с отсутствием обучающихся на рабочем месте.
Условия для проведения обучения	Решение о месте проведения обучения (в организации или за ее пределами) будет зависеть от того, располагает ли организация: • помещениями, отвечающими необходимым требованиям; • оборудованием, необходимым для проведения занятий
Преподаватели	• Наличие в организации собственных преподавателей • Опыт и уровень квалификации преподавателей, необходимые для проведения занятий • Наличие внешних преподавателей, отвечающих требованиям организации.

Определение форм и методов обучения во многом зависит и от важнейших характеристик обучающихся (должностной уровень, образование, опыт работы, возраст и т.д.), и от других факторов, обусловливающих особенности организации учебного процесса.

Выбор методов обучения в значительной степени определяется ***численностью обучающихся***. Одни методы обучения, такие, как лекции, кино- и видеофильмы, видеозаписи и программированное обучение, хорошо подходят для больших групп обучающихся. Другие методы, например, поведенческое моделирование, ролевые игры и наставничество, могут успешно применяться только в небольших группах (в большинстве случаев это группы меньше 10 человек на одного преподавателя, тренера или инструктора). Наставник обычно имеет дело с 2 - 4 подопечными. Такие дорогостоящие методы, как компьютерное обучение, имеет смысл использовать лишь при большом числе обучающихся и длительном использовании.

В выборе программы обучения часто существенную роль играет его ***стоимость***. Бюджет на обучение находится в прямой зависимости от количества обучающихся, их места

в организации (чем выше уровень работника, тем больше денег отпускается на его обучение) и от того, насколько велика потребность организации в обучении.

Выбор тех или иных методов обучения во многом зависит и от важнейших характеристик обучающихся (должностной уровень, образование, опыт работы, возраст и т.д.), и от других факторов, обусловливающих особенности организации учебного процесса.

Выбор методов обучения в значительной степени определяется ***численностью обучающихся***. Одни методы обучения, такие, как лекции, кино- и видеофильмы, видеозаписи и программированное обучение, хорошо подходят для больших групп обучающихся. Другие методы, например, поведенческое моделирование, ролевые игры и наставничество, могут успешно применяться только в небольших группах (в большинстве Стоимость обучения случаев это группы меньше 10 человек на одного преподавателя, тренера или инструктора). Наставник обычно имеет дело с 2 - 4 подопечными.

Большинство методов обучения можно использовать в небольших группах, но дорогостоящие методы, такие, как, например, компьютерное обучение, окупаются лишь при большом числе обучающихся и длительном использовании.

В выборе программы обучения часто существенную роль играет его ***стоимость***. Бюджет на обучение находится в прямой зависимости от количества обучающихся, их места в организации (чем выше уровень работника, тем больше денег отпускается на его обучение) и от того, насколько велика потребность организации в обучении.

Стоимость обучения для российских организаций часто является критическим фактором, определяющим выбор методов обучения. Например, руководство компании "Сименс" считает, что проводить корпоративные тренинги с привлечением стороннего преподавателя для нее дорого. "И мы ищем способы сократить расходы, - говорит А. Ботин, руководитель отделения системной интеграции и профессиональных сервисов компании Siemens Business Services в России. - Например, обучение через Интернет. Но для специалистов по продажам просто необходимы тренинги. Прежде они проходили только в очной форме, потом познакомились с видеотренингами на компакт-дисках"[24]

[24] Обучение персонала – забота о будущем компании / Управление персоналом, 2002, № 4, с. 64-65.

Глава 7. Оценка эффективности учебных программ

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Ее смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация, или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая. Раз на учебу затрачены деньги, то следует точно знать, что же взамен сможет получить организация. "Если мы посылаем людей на учебу, то мы в ответе за истраченные финансовые ресурсы", - говорит Борис Резапов, директор по персоналу фирмы «Нутриция»[25]:

Информацию, полученную в результате оценки эффективности конкретных учебных программ, необходимо анализировать и использовать при подготовке и проведении аналогичных программ в будущем. Оценка эффективности обучения работников организации позволяет постоянно работать над повышением качества обучения, избавляясь от таких учебных программ и форм обучения, которые не оправдали возложенных на них надежд.

В идеале оценку эффективности обучения следует производить постоянно, в качественной либо количественной форме оценивая влияние обучения на такие показатели работы организации, как продажи, качество продукции и услуг, производительность труда, установки работников и др.

Среднестатистический работодатель в промышленно развитых странах направляет на цели оценки учебных программ приблизительно 4% бюджета, выделяемого на обучение и развитие персонала. Российские же руководители часто не обращают должного внимания на эффективность обучения персонала.

Почему конкретная программа обучения не дает желаемого результата? Может быть, эта программа не соответствует стратегии и специфике работы компании. Может быть, результаты обучения не востребованы самой организацией. Может быть, обучение плохо организовано. Выяснить это можно, только оценив эффективность учебной программы. А нет оценки – нет и возможности определить, насколько успешны были старания преподавателей, проводивших обучение, в чем польза от этого обучения для организации и имело ли смысл тратить на него деньги.

[25] «Управление персоналом», 2001, № 5, с. 16-21.

Зачем надо оценивать эффективность учебных программ

Основная причина, по которой организация должна оценивать эффективность учебных программ, - это выяснение того, в какой степени в итоге были достигнуты цели обучения. Учебная программа, которая не позволяет достичь требуемого уровня рабочих показателей, сформировать необходимые навыки или установки, должна быть изменена или заменена другой программой.

Не всегда организация после обучения своих работников добивается желаемого результата. В этом случае возникает необходимость выявления ***причин неуспеха***. Даже хорошие программы могут потерпеть неудачу по многих причинам: могут быть поставлены нереалистичные или слишком общие цели обучения, может быть плохо организован сам процесс обучения, возможны срывы по причинам, находящимся вне контроля тех специалистов, которые занимаются организацией обучения (например, болезнь преподавателя, поломки оборудования или ошибки людей) и др. Выявление причин, по которым данная программа обучения потерпела неудачу, и их анализ, позволяют предпринять в будущем необходимые корректирующие меры.

Оценка эффективности обучения может проводиться с помощью тестов, опросников, заполняемых обучающимися, экзаменов и т.п. Оценивать эффективность обучения могут как сами обучающиеся, так и руководители, специалисты отделов обучения, преподаватели, эксперты или специально созданные целевые группы.

Критерии и методы оценки эффективности обучения

Можно выделить пять критериев, обычно используемых при оценке эффективности обучения:

- мнение обучающихся;
- усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты;
- эффективность затрат.

Рассмотрим эти критерии.

Мнение обучающихся

Выяснение мнения обучающихся о той учебной программе, по которой они только что прошли обучение, о ее полезности, интересности является принятой практикой во многих организациях. Это предполагает выяснение их мнения по следующим вопросам:

- содержание учебной программы (насколько интересно, практическая ценность, доступность для понимания);
- качество преподавания (квалификация преподавателя, стиль преподавания, используемые методы обучения);
- общие условия и обстановка во время обучения (физические условия, отсутствие отвлечений и т.д.);
- степень достижения целей обучения (соответствие ожиданиям слушателей, готовность слушателей использовать результаты обучения в практике своей работы).

При оценке мнений исходят из того, что если программа обучения понравилось участникам, значит, она является достаточно хорошей. Мнение обучающихся рассматривается как оценка экспертов, способных объективно оценить учебную программу по предлагаемым критериям (показателям). Обучающимся обычно предлагают по завершении обучения заполнить специально разработанные ***анкеты***, где могут содержаться, например, следующие вопросы:

- *Насколько полезной для вас была эта программа?*
- *Насколько интересным было обучение?*
- *Насколько актуальной была тематика обучения?* и т.п.

При выяснении мнений слушателей могут быть использованы как закрытые, так и открытые вопросы:

- ***Закрытые вопросы*** предполагают однозначный ответ на поставленный вопрос либо выбор из имеющихся альтернатив.

  Примеры.

  Понравилась ли вам программа обучения?

  Да Нет Не знаю

  Посоветовали бы вы своим коллегам пройти подобное обучение?

  Да Нет Не знаю

  Насколько эффективным, по вашему мнению, было обучение? Отметьте галочкой (☑)нужный вариант ответа:

  - ❑ *Очень эффективно*
  - ❑ *Средняя степень эффективности*

- ❑ *Низкая эффективность*

- ***Открытые вопросы***, предлагающие слушателям выразить свое мнение в свободной форме.

  Примеры.

  Что именно в предлагаемом курсе показалось вам наиболее интересным?

  _____

  _____

  Что из изученного вы сможете использовать в своей работе?

  _____

  _____

Ответы слушателей могут дать важную информацию об их отношении к обучению, к тому, как был преподнесен материал преподавателем, и выявить их готовность к использованию полученных знаний и навыков в своей работе.

☞ В Приложении дается пример опросника для слушателей, направленного на оценку эффективности учебных занятий.

Другой метод изучения мнения обучающихся – ***проведение интервью*** (тотального или выборочного, стандартизованного или в свободной форме).

Еще одним ценным источником информации об отношении слушателей к учебному курсу (программе) может быть ***неформальное общение с учащимися и наблюдение*** за ними как во время занятий, так и в перерывах и после окончания занятий. Замечания, комментарии, вопросы, задаваемые во время перерывов или в конце дня, обычно отражают общее отношение слушателей к преподавателю и к содержанию курса.

Усвоение учебного материала

Чтобы оценить степень усвоения слушателями учебного материала, преподаватель или организатор учебы должен ответить на два главных вопроса:

- Что должен уметь ***делать*** ученик, чтобы продемонстрировать, что он усвоил предмет?
- Что должен ***знать*** обучающийся? На какие вопросы он должен быть способен дать ответы?

Именно полнота усвоения знаний и прочность приобретенных навыков является теми показателями, на основе которых оценивается успех обучения.

Оценить полноту усвоения учебного материала можно при помощи ***устных опросов, контрольных работ, тестирования, устных или письменных зачетов и экзаменов***. Как письменная, так и устная форма проверки знаний предполагает, что обучающимся задают разнообразные вопросы. Рассмотрим основные виды вопросов, используемых для оценки знаний, и требования к ним.

1. Открытые вопросы. Открытый вопрос предполагает развернутый ответ, без каких-либо альтернатив или ограничений. Например:

Дайте определение понятия "мотивация".

Каковы преимущества и недостатки группового принятия решений?

Если вопросы сформулированы достаточно четко и конкретно, то ответы на них оценить достаточно легко. Недостаточно четкая формулировка вопроса может повлечь за собой пространные ответы учащихся и может привести к не слишком объективной оценке знаний учащихся. Всем, наверное, приходилось встречать во время учебы в институте студентов, которые умели "заболтать" любого преподавателя, не зная при этом практически ничего.

2. Вопросы с множественным выбором. Например,

Какой из нижеперечисленных городов является столицей Австралии? (отметьте галочкой ☑ *свой выбор)*

- ☐ Мельбурн
- ☐ Сидней
- ☐ Канберра
- ☐ Аделаида

Требования к формулировкам вопросов с множественным выбором:

- Вопросы должны касаться существенных моментов оцениваемого материала.
- Вопросы должны быть сформулированы четко и ясно.
- Вопросы не должны быть перегружены нерелевантными (не относящимися к делу) деталями.

- Все варианты ответов должны быть одинаково правдоподобными.
- Среди всех вариантов должен быть только один правильный или несомненно лучший ответ.
- Вопрос не должен содержать отрицания.
- В ответах не должно быть подсказок. Для этого избегайте:
  - фраз из учебника,
  - слишком длинных предложений,
  - использовать в ответах ключевые слова из вопроса,
  - формулировки, явно противоположные правильному ответу.

3. Закрытые вопросы. Например:

Согласны ли вы со следующими утверждениями (отметьте галочкой ☑ вариант ответа, соответствующий вашему мнению)?

Кружки качества появились впервые в Японии ☐ ДА

☐ НЕТ

Ф. Тейлор предложил первую теорию мотивации труда. ☐ ДА

☐ НЕТ

Утверждения, предлагаемые в закрытых вопросах с альтернативами "да – нет" должны охватывать только одну мысль. Например, утверждение типа "Фредерик Тейлор считается отцом научного управления, сформулировавшим первую теорию мотивации труда", будет явно некорректным, поскольку первая часть этого утверждения является верной, а вторая – нет.

К сожалению, большинство российских компаний не делает практически никаких попыток выяснить, в какой степени был усвоен учебный материал работниками, прошедшими обучение. Часто приходиться сталкиваться с тем, что процедура "зачета" или "тестирования", которыми пугают слушателей, на деле оказывается чистой формальностью – зачет получают все, а заполненные бланки с результатами тестирования прямым ходом, без проверки отправляются в корзину.

Конечно же, и такая форма "контроля усвоения" имеет право на существования – в этом случае она выполняет функцию повышения мотивации слушателей к обучению. Но если можно взять от этой процедуры гораздо больше, то не следует от этого отказываться.

Проектная работа как форма оценки усвоения

На наш взгляд, наиболее эффективной формой оценки полноты усвоения учебного материала для системы бизнес-образования является подготовка слушателями проектных работ. При этом разрабатываемые слушателями решения насущных проблем предприятия позволяют оценить не только объем усвоения учебного материала, но и глубину его понимания, и способность применить его на практике. Хотя такие самостоятельные работы, выполняемые слушателями по итогам обучения, являются все же учебными, часто они содержат очень интересные предложения и подходы, реализация которых может дать значительный экономический эффект.

Интересный подход использован на ООО "Хрустальный завод" в Гусь-Хрустальном. Дипломные работы, выполненные слушателями по завершению курса обучения, здесь были направлены на решение реальных проблем предприятия. Вот некоторые темы дипломных работ:

* Совершенствование системы материального стимулирования работников заводоуправления;
* Организация продажи продукции завода через INTERNET;
* Организация соревнования "Золотой фонд";
* Изыскание внутренних резервов по экономии энергоресурсов на предприятии;
* Улучшение системы контроля учета за движением продукции в цехе №4;
* Разработка и внедрение методов компьютерного проектирования (дизайна) стеклоизделий;
* Разработка мероприятий, направленных на достижение максимальной прибыльности цеха № 5;
* Разработка мероприятий по обеспечению максимальной прибыльности профилактория.

При этом следует отметить, что защита дипломных проектов проходила в условиях, когда частично наработки слушателей уже были реализованы в производственной практике завода.

Поведенческие изменения

В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после прохождения курса обучения, когда они возвращаются к своей работе. К примеру, обучение технике безопасности должно иметь итогом более высокий уровень соблюдения правил обращения с горючими или ядовитыми веществами; обучение вождению – овладение навыками вождения, безопасная езда; тренинг делового общения – уменьшение числа

конфликтов в организации, более высокий уровень сотрудничества между работниками организации.

Рабочие результаты

Эффективность программы обучения можно оценить также и по результатам производственной деятельности тех, кто прошел обучение. Если результаты работы организации, подразделения или отдельного работника улучшаются, то это и есть та реальная выгода, которую получает организация в результате обучения.

Стимулом для того, чтобы начать обучение персонала, может быть слишком высокий уровень отходов или брака. При этом целью обучения работников будет сокращение отходов, например, с 10 до 3 процентов. Если такой результат достигнут, можно считать, что обучение было успешным.

Успех курса по маркетингу можно оценить через определение объема продаж или через оценку степени удовлетворенности покупателей, выявленную в результате их опроса. Можно предложить непосредственным руководителям работников, прошедших обучение, оценить, насколько хорошо они применяют те знания, которые они получили за время обучения. Такую процедуру оценки можно повторить через какое-то время (через 1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев или больше).

Эффективность затрат

Программы обучения следует также оценивать на предмет эффективности затрат. Обучение должно быть выгодным для организации, то есть надо стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения.

Например, в компании "Хониуэлл" эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции определяется по формуле:

$$Э=П \times N \times V \times K - N \times З,$$

где П - продолжительность программы (в годах);

N - количество обученных работников;

V - стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (долл.);

К – коэффициент прироста результативности в результате обучения:

З - затраты на обучение одного работника (долл.).

Пример из практики компаний-лидеров

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ В КОМПАНИИ «МОТОРОЛА»[26]

В компании "Моторола" оценка эффективности обучения является обязательной для продолжения финансирования программ обучения. "Моторола" в 80-е годы находилась на грани банкротства. Условия производства диктовали прежде всего необходимость развития человеческих ресурсов для повышения качества продукции и усиления конкурентоспособности фирмы. В марте 1986 года был открыт "Центр непрерывного образования", еще ранее - "Центр подготовки и образования". Экономический эффект за два первых года составил 7 млн. долл. Помимо того, положительный эффект определялся увеличением на 23% обеспеченности производства квалифицированными ремонтниками и ростом поступления заказов от новой клиентуры на 79%.

Обучение должно быть составной частью работы организации, неотделимой от ее основных целей. Обучение стоит денег, но эти вложения окупаются через повышение производительности, качества, удовлетворенности потребителей. Кроме того, и сотрудники высоко ценят те возможности, которые им открывает обучение.

В таблице 7 представлены разные показатели эффективности обучения и методы их расчета, которые реально используются в практике работы многих западных компаний.

Таблица 6

Показатели эффективности обучения и методы их расчета

Направление оценки	***Показатель***	***Метод расчета***	***Пример из практики***
Расходы на обучение	Доля расходов на обучение	Отношение расходов на обучение к общим расходам	Среднее значение по США = 1,4%

[26] Источник: А.Н. Исаенко. Кадры управления в корпорациях США. - М., "Наука", 1988.

	Расходы на одного работника	Расходы на обучение, поделенные на число обученных работников	Три компании-лауреата премии Болдриджа[27] затратили в 1990 г. в среднем по 1100 долларов на обучение одного работника
	Расходы на обучение в расчете на час занятий	Общие расходы на обучение, поделенные на общее время обучения	Три компании-лауреата премии Болдриджа оценивают один час обучения в среднем в 27 долларов
Отдача на вложения в обучение	Достигнутая экономия по отношению к затратам на обучение	Общая экономия за счет использования неиспользованных ранее ресурсов или предотвращения потерь, поделенная на сумму расходов на обучение	Один из лауреатов премии Болдриджа сообщил об экономии в размере 30 долларов на каждый доллар, затраченный на обучение по программе TQM
	Процент улучшения производственных показателей после обучения в расчете на один курс	Процент работников, улучшивших производственные показатели (разница в показателях до и после обучения), для каждой группы усредненный по всем протестированным группам	Компании, производящие электронику, сообщили, что после обучения мастеров 49% руководителей зафиксировали улучшение производственных показателей
	Доход в расчете на одного работника за год	Общий доход или объем продаж, поделенный на общее число работников	В 1990 г. два лауреата премии Болдриджа сообщили о среднем доходе 94 тыс. долларов на одного человека
	Прибыль в расчете на одного сотрудника в год	Общая годовая прибыль до выплаты налогов, поделенная на	В 1990 г. электронные фирмы получили среднюю прибыль в размере

[27] Национальная премия Малкольма Болдриджа присуждается компаниям, добившимся выдающихся результатов в управлении качеством.

		общее число работников	21 тыс. дол. на одного работника
Обеспеченность квалифицированными специалистами	Число сотрудников отдела обучения и развития персонала на 1000 работников компании	Численность отдела обучения и развития кадров, поделенное на общее число работников х 1000	Три лауреата премии Болдриджа имели в среднем 4,1 сотрудника в отделах обучения и развития персонала на 1000 работающих.
Оценка работы отдела обучения	Удовлетворенность со стороны потребителей услуг отдела обучения и развития персонала	Отношение числа потребителей услуг отдела обучения и развития персонала, давших оценку «хорошая работа» или «эффективная работа», к общему числу потребителей, заполнивших оценочные листы	В 1990 г. в трех компаниях – лауреатах премии Болдриджа отделы обучения и развития персонала получили 84% положительных оценок
Эффективность научения	Средний процент научения в расчете на одну программу	Процент научения (разность между результатами тестирования до и после обучения) для каждой группы, усредненный по всем группам, прошедшим тестирование	В 1990 г. в трех компаниях – лауреатах премии Болдриджа более 50 технических курсов характеризовались в среднем 70% научения

По материалам: Donald J. Ford, “Benchmarking HRD”, *Training and Development Journal,* June 1993, p. 39

Процедура оценки эффективности обучения

Процедура оценки эффективности обучения обычно состоит из четырех этапов:

1. ***Определение целей обучения.*** Процесс оценки эффективности обучения начинается уже на этапе планирования обучения, при определения его целей. Цели обучения задают стандарты и критерии оценки эффективности учебных программ.

2. ***Сбор данных до обучения.*** Эта информация отражает уровень знаний, навыков и особенности рабочих установок, которые работники имели до обучения. Эти показатели могут быть трех типов:

   * показатели, характеризующие профессиональные знания, установки и рабочие навыки работников;

   * количественные показатели работы отдельных работников, подразделений или организации в целом (уровень производительности, финансовые показатели, количество поступивших жалоб или претензий покупателей и т.п.);

   * качественные показатели работы отдельных работников, подразделений или организации в целом (качество товаров и услуг, удовлетворенность потребителей, удовлетворенность работников компании, уровень трудовой морали и т.п.).

3. ***Сбор данных в процессе обучения и после обучения*** (по тем же показателям и с использованием тех же инструментов, что и до начала обучения)**.**

   Во время обучения можно собрать ценную информацию о мотивации слушателей, об их интересе к разным учебным темам, об их оценке работы преподавателей и др. Это позволяет внести необходимые коррективы в содержание программы, изменить форму подачи отдельных тем, сделать занятия более интересными и живыми и, если это необходимо, включить в учебную программу новые темы и вопросы, которые больше соответствуют профессиональным интересам слушателей.

   Данные после обучения могут быть собраны разными способами. Чаще всего слушателей сразу по завершении обучения просят заполнить специально разработанные опросники, чтобы они оценили данную программу, работу преподавателей, свою включенность в обучение и т.д. К сожалению, с помощью таких опросников можно получить довольно ограниченную информацию для оценки эффективности обучения, хотя и она может дать ориентиры для изменения программы, улучшения ее организации,

усиления мотивирующего эффекта и улучшения возможностей практического использования полученных знаний и навыков.

Для оценки ***степени усвоения*** слушателями учебного материала, изучаемого ими в рамках учебной программы, по окончании обучения могут быть проведены зачеты, экзамены, тестирование (в том числе с использованием компьютера) или оценены производственные показатели или навыки, на развитие которых была направлена данная программа обучения.

4. ***Сравнение данных, полученных до, во время и после обучения***. К примеру, если основной целью программы обучения было повышение производительности труда, а после завершения обучения производительность труда осталась на том же уровне, который был до обучения, то перед организацией встает необходимость либо внесения значительных изменений в данную программу, либо полного отказа от нее.

   Если возможно, также сравниваются производственные показатели работников, прошедших обучение, с производственными показателями работников, не проходивших обучение (контрольной группы).

Оценка эффективности учебы требует больших затрат времени и достаточно высокой квалификации специалистов, проводящих эту оценку, поэтому многие организации отказываются от такой оценки и просто полагаются на то, что любое обучение работников приносит организации некоторую пользу и в конечном счете оправдывает себя. Конечно, такой подход имеет право на существование, но при этом надо отдавать себе отчет, что обучение персонала является слишком дорогим "удовольствием", чтобы полагаться здесь на удачу. Эффективность обучения – это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно (и нужно!) оценивать количественно или качественно.

Эффективность проведенной учебы не всегда можно оценить достаточной точно. Во-первых, возможен отсроченный эффект, то есть обучение даст результаты не сразу после его завершения, а только по прошествии определенного времени. Поэтому некоторые организации используют практику многократных оценок через определенные промежутки времени. К примеру, на IBM принята практика тестирования работников, прошедших обучение, через 6 и 9 месяцев после завершения обучения.

Возможен также кумулятивный эффект, когда достаточно высоких результатов можно ожидать после серии тренингов. И, кроме того, результаты работы отдельных работников, подразделений или всей компании могут улучшиться по причинам, не имеющим никакого

отношения к обучению. Как заметила Ирина Домбровская, директор по персоналу «Объединенной металлургической компании»: "…очень часто непонятно, почему какой-то отдел лучше заработал: то ли оттого, что мы всех обучили маркетингу, менеджменту, то ли оттого, что мы провели реструктуризацию, зарплату прибавили или объявили конкурс на лучшего менеджера".

Серьезной проблемой, которая не позволяет в должной мере использовать результаты оценки эффективности обучения, является практика, когда оценкой эффективности обучения занимаются сотрудники отделов обучения. Трудно ожидать полной объективности оценки и оперативной реакции на негативные итоги обучения по тем или иным программам от отдела, который, собственно, и занимается организацией учебы сотрудников. В идеале оценивать эффективность проведенного обучения, его нужность и полезность должен все-таки заказчик или потребитель этой услуги, а не исполнитель.

Статистический анализ в оценке эффективности обучения

Грамотно проведенный статистический анализ различных показателей деятельности организации в течение достаточного длительного периода времени может дать много ценной информации. Сколько работников из числа прошедших обучение получило повышение по службе? Сколько осталось работать в той же должности? Изменяются ли какие-то показатели эффективности труда у работников, прошедших учебу? Являются ли эти изменения статистически значимыми? Ответы на эти вопросы и многие другие вопросы помогут лучше понять ситуацию в сфере обучения персонала, позволят выявить программы или направления обучения, дающие наибольшую отдачу, отказаться от неэффективных или устаревших. И что также является немаловажным – такой анализ дает очень сильные козыри на руки специалистам, которым приходится обосновывать полезность обучения и обоснованность затрат на него.

★★★

В таблице 8 представлены основные элементы технологии оценки эффективности обучения.

Таблица 7

Технология оценки эффективности обучения: основные элементы

Критерий оценки	Содержание	Когда проводится	Кем проводится	Методы
Мнение обучающихся	Выяснение того, как обучающиеся оценивают проведенное обучение, что им понравилось и что не понравилось, как они оценивают объем и содержание материала, методы обучения, организацию обучения и т.п.	Во время или по завершении обучения	• Специалисты отдела обучения/отдела персонала • Преподаватели • В небольших организациях – представители руководства	• Опросы/ анкетирование • Интервью • Наблюдение • Беседы со слушателями
Усвоение учебного материала	Выяснение того, насколько возросли знания обучающихся в результате проведенного обучения.	Во время или по завершении обучения	• Специалисты отдела обучения/отдела персонала • Преподаватели	• Тестирование • Устные или письменные опросы • Зачеты • Экзамены • Case-study и т.п.
Поведенческие изменения	Определение того, как изменились значимые особенности рабочего поведения; как изменились установки, лежащие в основе рабочего поведения	До, во время и после обучения	• Специалисты отдела обучения • Непосредственный руководитель • Психолог/социолог	• Опросы • Тестирование • Структурированное интервью • Наблюдение
Рабочие результаты	Выявление изменений производительности и качества труда	До и после обучения	• Отдел труда и зарплаты • Непосредственный руководитель	• Анализ производственных показателей • Оценка уровня брака, уровня ошибок в работе и т. п.
Освоение навыков	Оценка того, смогли ли обучающиеся освоить новые навыки и использовать их в своей работе	Во время обучения Через некоторое время после завершения обучения	• Непосредственный руководитель • Работники отдела обучения/отдела персонала	• Тесты • Беседы/интервью со слушателями • Беседы/интервью с руководителями/ коллегами/ подчиненными/ клиентами • Наблюдение • Анализ производственных показателей

Эффективность затрат	Выяснение, оправдывает ли обучение отпущенные на него средства	Периодически (к примеру, раз в год)	• Специалисты отдела обучения/отдела персонала • Экономические службы	• Экономические методы • Методы математической статистики

Пути повышения отдачи от обучения

Для более полного использования результатов обучения в профессиональной деятельности работников, прошедших обучение, могут быть использованы следующие подходы:

- структурная реорганизация работы;
- содержательное насыщение работы;
- изучение и использование опыта других организаций.

Структурная реорганизация работы – это включение в структуру рабочих функций заданий, соответствующих новому уровню подготовки работника. Например, должностные обязанности продавца или секретаря могут быть представлены в виде лестницы, где каждая новая ступень предполагает выполнение более широкого круга обязанностей и все более сложных задач, что требует соответствующего обучения и специальной подготовки. Этот метод может быть применен в отношении сотрудников любого уровня и для любых видов деятельности, начиная от относительно простых работ (например, шофера, кассира, администратора или бухгалтера) и заканчивая руководителями разных уровней.

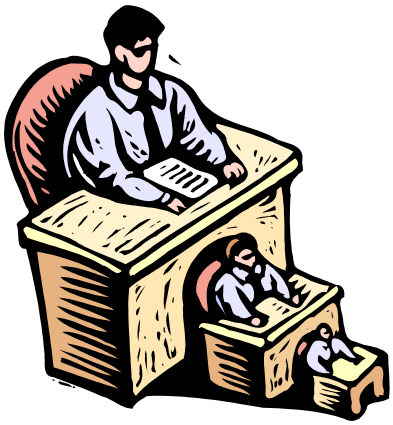
Содержательное насыщение работы. Другой путь расширения возможностей использования полученных знаний и навыков после завершения программы обучения заключается в том, чтобы сделать работу человека после завершения обучения более содержательной. Это можно сделать, не только повышая уровень ответственности работников, делегируя им более широкие полномочия, но и поощряя их к подаче предложений, направленных на совершенствование (улучшение) работы и привлекая к реализации поданных предложений.

Изучение и использование опыта других организаций. Для того чтобы удержать и закрепить в организации работника, прошедшего обучение, необходимо владеть максимально полной информацией о том, как решается задача использования результатов обучения в других компаниях, каков у них уровень оплаты труда по соответствующим специальностям и должностям, какие преимущества получают работники, регулярно повышающие уровень своей квалификации. Это могут быть не только деньги, льготы, но и более интересная и содержательная работа или возможность быстрого профессионального или должностного роста. Организациям, ориентированным на развитие, свойственно работать на перспективу и готовить людей к выполнению более сложных и ответственных

обязанностей, чем те, которые они выполняют в настоящий момент. Это рождает у людей чувство перспективы.

Получение высокой отдачи от обучения невозможно без должного настроя работников, завершивших учебу по той или иной программе. Лицам, отвечающим за профессиональную подготовку и развитие персонала, в тесном взаимодействии с руководством компании следует продумать способы мотивации работников, которые в результате прохождения обучения приобрели более высокий уровень квалификации, к напряженной и длительной работе в интересах организации, пути и методы их удержания. Заинтересованным в развитии сотрудникам, которые доказали свою приверженность организации и ее целям, следует предоставить возможность подготовки к более сложной, ответственной и интересной работе. При этом надо иметь в виду, что к решению этих задач следует приступать одновременно с формированием политики предприятия в сфере обучения персонала.

8. Обучение руководителей



Потребность в обучении руководящего состава российских предприятий сегодня стала особенно острой. Руководители – это наиболее ценный ресурс любого предприятия. Если ошибку рядового работника часто можно исправить или чем-то компенсировать, то ошибки руководителей часто бывают роковыми для их организации. Как трудно рассчитывать на успешное плавание, когда у штурвала стоит неопытный или неграмотный капитан, так невозможно достичь высокой эффективности в работе организации без руководителей, владеющих современными знаниями и навыками успешного решения управленческих задач.

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность компании в первую очередь связывают с качеством управления. В США на управленческий персонал приходится 18% численности обучающихся, **эта доля в два раза превышает их долю в совокупной рабочей силе**.

Пример из практики компаний-лидеров

ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ФИРМЕ «ХЕНКЕЛЬ»[28]

На немецкой фирме «Хенкель», на предприятиях которой к началу 90-х годов было занято 16,7 тыс. человек, в течение года проводится около 130 семинаров, обучением охватывается 1200 молодых руководителей. На проведение таких семинаров выделяется 660 тыс. марок. Составлением программ семинаров и подбором преподавателей занимаются специалисты отделов обучения в сотрудничестве со специалистами коммерческих и научно-технических подразделений.

Одновременно производственные корпорации и фирмы уделяют серьезное внимание повышению квалификации управленческих кадров. Поставлена задача, чтобы каждый руководитель в течение года прошел обучение в двух семинарах. Действующие 600 руководящих работников фирмы направляются на специализированные курсы при университетах и в частные бизнес-школы, на что выделено почти миллион марок. Для проведения обучения руководителей используются и возможности академии при ассоциации

работодателей. Здесь руководящие кадры компаний и фирм учатся оценивать происходящее в глобальной перспективе.

В целом на многих фирмах ФРГ затраты на обучение управленческих кадров достигают 1,5-2,5 процента от оборота. В наукоемких производствах на эти цели расходуется до 4-5 процентов. На подготовку молодого управленческого работника выделяется до 150 тыс. марок, в последующем же на повышение квалификации и пополнение его знаний расходуется до 25 тыс. марок в год. Каждый руководящий работник в среднем ежегодно посвящает обучению до 4 недель рабочего времени.

Наш опыт показывает, что для подавляющего числа российских компаний до последнего времени было характерно явно недостаточное внимание к обучению руководителей. В 90-е годы на многих российских предприятиях руководителей не обучали вообще. Среди нынешних руководителей, работающих в разных областях экономики, сегодня пугающе мало людей, получивших специальную подготовку в сфере управления. Поэтому многим руководителям часто приходится осуществлять управление не на основе знаний в сфере менеджмента, а руководствуясь преимущественно интуицией, здравым смыслом и методом проб и ошибок.

Главная причина такого положения дел состоит в том, что для ведения бизнеса и руководства людьми пока еще не существует такой же стройной системы обучения, как при подготовке инженеров, врачей и других специалистов. Если молодой человек захочет стать адвокатом, врачом или архитектором, он должен пройти специальный курс обучения (как правило, не менее четырех лет) и получить диплом, сертификат, лицензию или другой документ, подтверждающий его квалификацию и дающий право заниматься данным видом деятельности. В то же время большинство руководителей никто и никогда не учил тому, как руководить подразделением, предприятием и людьми, работающими под их началом.

Часто высказывается мнение, что опыт – «сын ошибок трудных» – для руководителя-практика, работающего под постоянным грузом текущих производственных задач, важнее любого обучения. Нам приходится встречаться с руководителями, которые говорят: "Книжное знание для меня бесполезно. Я учусь в процессе работы. Я обучаюсь всему на собственном опыте". Правы ли они?

Можно ли вообразить себе ситуацию, когда заботливый папаша покупает своей дочке пианино и говорит ей: "Вот тебе пианино. Теперь давай сама учись на нем играть"? Вряд ли.

[28]Волгин А.П., Митирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики

Ни один отец не сделает такой глупости. Известно, что лишь считанные единицы смогли научиться музицировать, случайно перебирая клавиши (то есть учась на собственном опыте). Всех профессиональных музыкантов учили этому специалисты. Ведению же бизнеса и руководству люди сплошь и рядом учатся через пробы и ошибки, пытаясь освоить таким образом «искусство ведения бизнеса» или «искусство руководства».

В одном старом анекдоте человека спрашивают, умеет ли он играть на скрипке: «Не знаю, не пробовал…» - отвечает он. Но если в отношении практически любой деятельности, требующей определенных навыков – будь то игра на гитаре, игра в теннис или шитье, – абсурдность такого ответа понятна, то в отношении руководства многие готовы попробовать – а вдруг у них получится?

Конечно, чему-то научиться на основании собственного опыта можно, но и переоценивать эту возможность не стоит. Хозяйка может всю жизнь отвратительно готовить. Пять, десять, пятнадцать лет у нее регулярно будет подгорать каша, убегать молоко, суп будет то недосоленным, то пересоленным… Руководитель может из года в год мучиться со своими подчиненными, используя неэффективные, ошибочные подходы и методы управления.

В бизнесе многие начинают работать, обладая незначительными знаниями и усваивая разрозненные отрывки сведений от своих коллег. Иванов учился у Петрова, Петров – у Сидорова. А все, что знает Сидоров, можно записать на почтовой марке: «Покупай подешевле – продавай подороже!» Вот и вся наука. Результатом являются ошибки, разорительные для организации. Хорошо сказал по этому поводу английский историк Томас Карлейль: «Опыт – самый лучший учитель, только плата за обучение слишком высока».

В связи с этим вспоминается пример из работы реальной торговой компании, «очень выгодно» закупившей партию принтеров. Когда принтеры поступили в магазины, выяснилось, что на них нет никакого спроса. Они устарели. Все склады были забиты ими, и руководство не могло придумать, куда же деть «это старье», которое никто не берет даже по оптовой цене. Почему такое случилось? Конечно же, потому, что было принято неверное решение, обусловленное недостатком знаний, отсутствием умения анализировать рынок и желанием «купить на грош пятаков». Соответствующее обучение работников компании, принимающих решение о закупках, могло бы предотвратить ошибки такого рода.

Недавно один из руководителей, которому еще нет 50 лет, сказал в разговоре с нами: "Время учиться для меня прошло". Он произнес это с гордостью, считая себя высоким

(опыт ФРГ). – М.: «Дело», 1992, с. 91.

профессионалом, которому учиться уже нечему. Но это серьезная ошибка. Сегодня для каждого руководителя наступила пора учиться, задавать вопросы, читать, искать новые подходы к работе. Слова Фрэнсиса Бэкона, сказанные еще в 17 веке: «Знание само по себе есть сила», никогда не устареют.

Обучение руководителей является одним из самых значительных ресурсов в повышении эффективности работы организации. Именно этим объясняется быстрый рост затрат на обучение руководителей российских компаний, начавшийся примерно с конца 90-х годов. Уже произошли громадные изменения в нашей жизни, и еще большие наступят в самом ближайшем будущем. Прошлое разрушается на наших глазах. Каждый руководитель должен определить не только, что он знает и чего не знает, но и готовиться к тому, что его может ожидать в будущем. Наибольшими шансами добиться успеха обладают руководители, быстро овладевающие новыми идеями и методами работы, которых не пугают изменения, способные быстро перестраиваться в новых условиях и настойчиво ищущие пути лучшего выполнения порученной им работы.

Директор предприятия может быть на грани нервного истощения из-за того, что он не умеет эффективно организовать собственную работу и работу своих подчиненных. Для некоторых руководителей задача организации работы подчиненных представляется такой же трудновыполнимой, как и задача пасти зайцев. Для всех людей свойственно причины неудач и трудностей искать в других людях или неблагоприятных обстоятельства, а успехи приписывать исключительно собственным заслугам. Однако, если руководитель считает, что у него тяжелая работа, если он из года в год вечером приходит домой измотанным, то обычно это не из-за того, что ему приходится работать в исключительно неблагоприятном окружении, а все-таки признак того, что ему не хватает знаний или умения.

Эффективное руководство невозможно без соответствующего обучения, без освоения руководителями теории и практики руководства. Конечно, не все люди могут работать в должности руководителя, но полагаться исключительно на талант сегодня невозможно.

Современная система бизнес-образования исходит из того, что руководству **можно и нужно** учить. К примеру, подготовка руководящего состава японских фирм предполагает следующие основные направления:

- Правильное определение целей и стратегии фирмы;
- Изучение методов принятия эффективных управленческих решений;
- Глубокое изучение теории управления и методов работы с подчиненными;
- Изучение социальных аспектов управления.

Качество обучения руководящего состава для любой организации самым непосредственным образом связано с качеством управления, а значит, и с эффективностью работы компании, и с уровнем ее конкурентоспособности. Особенно возрастает роль обучения руководителей в условиях организационных изменений, когда старые подходы к работе, старые управленческие схемы не только становятся менее действенными, но часто просто вредят делу. Обучение руководителей в этих условиях особенно важно, так как позволяет решить одновременно несколько задач:

1. ***Подготовка к решению новых задач***, которые придется выполнять руководящим кадрам в ближайшей перспективе.
2. ***Углубление знаний в сфере менеджмента и развитие управленческих навыков.*** Традиционный набор знаний, которые предлагаются руководителям – это менеджмент, экономика и финансы, маркетинг и управление людьми. Однако знания работают лишь тогда, когда вырабатываются навыки их правильного практического применения в отношении тех задач, которые ежедневно приходится решать руководителю.
3. ***Переосмысление старого опыта, формирование новых подходов к работе, новых установок***, способных обеспечить успех в изменившихся условиях. Руководители, работая в условиях постоянного дефицита времени и давления текущих дел, часто не склонны анализировать собственную работу. Учеба дает им возможность внимательнее присмотреться к своему опыту, к тем подходам, которые они чаще всего используют при решении управленческих задач, и выработать систему приоритетов, лучше отвечающую новым требованиям.

Руководство в своей основе является скорее практическим искусством, чем чисто интеллектуальным процессом, поэтому академическое обучение не слишком подходит для подготовки руководителей. Успех в руководстве меньше имеет отношение к рациональному мышлению и логическому анализу, чем обычно принято считать, а гораздо сильнее связан с такими не поддающимися жесткой регламентации элементами, как видение, творческий подход, ценности и установки.

Именно ценности и установки руководителей являются теми ключевыми факторами, которые определяют в конечном счете конкурентоспособность организации. Ценности и установки лежат в основе оценок рабочей ситуации, выбора решений, определения курса действий. Кстати, в книге Т. Питерса и Р. Уотермена "В поисках эффективного управления" показано, что наиболее успешными как раз являются компании, процесс управления в которых опирается на четко сформулированные, понятые и поддерживаемые персоналом

ценности. Именно разделяемые персоналом ценности и составляют основу организационной культуры компании.

Можно утверждать, что эффективность организации больше связана с ее культурой, чем с системой формальных правил. Отсюда главная задача в сфере обучении руководителей – не только пригласить лучших преподавателей, чтобы те передали им определенную сумму знаний, рассказали о современных тенденциях и опыте работы других компаний. Не менее важной будет еще одна задача – **формирование желательных ценностей и установок**. Это реализуется через создание на занятиях особого духа – духа творчества, желания добиться лучших результатов и стремления к изменению старых способов и подходов в работе.

Возможно, самая главная задача управленческого развития – такие изменения взглядов руководителей на свою работу, которые позволяют добиваться им более высоких результатов при тех же условиях и ресурсах. Установки, ценности и убеждения являются в решении этой задачи, без сомнения, не менее (а иногда и более!) важными, чем знание теорий и правил, положений, конкретных фактов и методов. Это становится понятно, если рассматривать руководство как деятельность, призванную максимально полно использовать потенциал подчиненных для решения задач, поставленных перед ними руководителем. Готовность подчиненных к сотрудничеству, к высокой самоотдаче в работе решающим образом зависит от стиля управления, определяющегося установками руководителя. Поэтому задача формирования, воспитания, развития новых установок, отвечающих возросшим требованиям, предъявляемым к современному руководителю, выходит на первый план.

Цели и содержание обучения руководителей

Специфика обучения руководителей определяется структурой и содержанием их профессиональной деятельности. Среди важнейших целей, которые призвано преследовать обучение руководителей, можно выделить следующие:

1. Дать руководителям **знания**, необходимые для успешного решения стоящих перед ними задач (экономика, финансы, маркетинг, управление людьми и др.).
2. Обучение **навыкам и умениям**, необходимым для эффективного руководства (работа в группе, разрешение конфликтов, принятие решений и др.).

3. Развитие у руководителей **установок**, способствующих успешному достижению целей организации (настрой на более полное использование потенциала работников; поддержка инноваций).

4. Помочь руководителям **лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт**. Ревизия уже имеющегося опыта, выделение в нем «работающих» и «вредных» элементов, достижение нового уровня понимания рабочих задач.

5. Дать возможность **творчески переосмыслить свою повседневную работу** и стимулировать потребность в ее улучшении. Заложить основу для последующего повышения квалификации и самостоятельных занятий.

Достижение этих целей требует максимально полного учета тех особенностей, с которыми связано обучение руководителей.

Особенности обучения руководителей

Обучение руководителей должно учитывать три важнейших характеристики этой категории слушателей:

- Рассматривая проблему обучения руководителей, в первую очередь необходимо учитывать, что речь идет об обучении ***взрослых*** людей, которые уже получили образование (обычно, техническое или экономическое) и которые имеют большой опыт работы, в том числе в руководящей должности. Это, как правило, уже сложившиеся личности с определенным кругом профессиональных знаний, умений и навыков.

- Это ***лидеры***, то есть люди, имеющие высокий уровень ответственности не только за собственные действия, но и за действия своих подчиненных, склонные к принятию самостоятельных решений, имеющие высокий уровень независимости.

- Это ***практики***. Руководителей отличает в большей степени ориентация на конкретные результаты, на практику, чем на общие рассуждения, принципы и теории.

- Это чаще всего достаточно ***успешные руководители,*** которые имеют немалый жизненный и профессиональный опыт. Поэтому задача, стоящая перед преподавателем, состоит не в том, чтобы доказать недостаточную эффективность привычных методов работы или их несоответствие новым условиям и задачам развития производства, а найти дополнительные возможности улучшения работы, повышения ее эффективности за счет выявления неиспользованных резервов.

Принципы обучения руководителей

1. В первую очередь ***содержание обучения руководителей должно отвечать целям компании***. Многие компании столкнулись с тем, что на старом багаже знаний, которым располагают их руководители, не подготовив их к решению более сложных вопросов в области производства, финансов, маркетинга, управления персоналом, невозможно не только долгосрочных, но и краткосрочных целей, успешная реализация стратегии компании.
2. ***Содержание обучения руководителей должно быть тесно связано с содержанием и структурой их деятельности***. Сегодня многие российские компании определяют набор требований к руководителям, используемых при отборе, назначениях на должность, продвижении руководителей, называя их "управленческими компетенциями". Эти требования должны быть тесно увязаны с содержанием обучения руководителей, поскольку развитие управленческих компетенций управленческого состава является основой повышения качества управления и конкурентоспособности организации. Сегодня руководителям необходимо знание не только производственных проблем, но и глубокое понимание таких дисциплин, как экономика, финансы и маркетинг. Особого внимания требуют вопросы, относящиеся к теме «Управление людьми». Опыт лучших организаций, добившихся самых высоких результатов, показывает, что эффективность компании определяется не столько ее производственным потенциалом (структурой, технологиями, оборудованием и пр.), сколько с организационной культурой компании, ее способностью сформировать у персонала желание быть первыми, способностью мобилизовать усилия каждого работника на достижение поставленных целей.
3. Еще одним требованием является создание в компании ***системы непрерывного обучения руководителей, направленной на постоянное обновление их знаний и компетенций***. «Период полураспада компетентности», то есть промежуток времени, за который половина ранее приобретенных знаний устаревает, в 50-60-е годы прошлого века составлял порядка 10 лет, а на сегодня он, по мнению экспертов, составляет, в зависимости от сферы деятельности компании, от трех до пяти лет, и будет все больше сокращаться по мере научно технического прогресса. В этой связи сегодня многие компании устанавливают нормативы, определяющие необходимый ежегодный объем обучения руководителей.

4. ***Методы обучения руководителей должны быть органически связаны с целями и содержанием обучения***. Обучение руководителей предполагает оптимальное сочетание теории с практикой, формирование и совершенствование профессиональных умений и навыков, изучение передового опыта и, наконец, создание необходимой базы для командной работы и самостоятельного углубления знаний, что достигается через широкое использование методов активного обучения.
5. Пожалуй, одна из самых главных задач обучения и развития руководителей – ***изменение взглядов на процесс руководства, изменение установок***, связанных с управленческой деятельностью. Это предполагает специальные усилия по формированию стратегического видения – способности мыслить творчески и работать в более широкой перспективе. Важнейшим условием при обучении руководителей является создание на занятиях особого духа – духа творчества, желания добиться лучших результатов и стремления к выявлению новых возможностей в работе.

   Руководители в наше время становятся все более компетентными в той сфере деятельности, в которой им приходится работать. Однако высокий профессионализм руководителей – это не только вопрос усвоения соответствующих знаний, это в равной степени и подготовка к роли руководителя, требующей верного отношения к делу, верной системы приоритетов.

   Высокий уровень рабочих показателей руководителей – это не только результат владения необходимой суммой знаний и навыков; это и результат действия установок. А по большому счету, и само приобретение знаний и навыков, настойчивость в их приобретении также определяется установками руководителей. Обучение – это не просто получение новых знаний, знакомство с новыми возможностями и новыми решениями. Результатом обучения должна стать также способность и готовность руководителей находить более эффективные решения в своей повседневной практике.

Изменение установок руководителей

Задача формирования установок является крайне сложной, поскольку система ценностей и приоритетов создается у человека в процессе всей его жизни, и перестроить ее только с помощью лекций, увещеваний или советов практически невозможно.

Как же формируются установки, определяющие те ориентиры, приоритеты, на основе которых руководитель воспринимает рабочую ситуацию и строит свои взаимоотношения с подчиненными, коллегами и вышестоящим руководством?

Известно, что изменения происходят только тогда, когда человек готов к ним и ***заинтересован*** в их реализации. Это означает, что если мы хотим добиться от руководителей нового отношения к работе, они должны осознать потребность в изменениях и захотеть меняться в нужном направлении.

Формирование желательных установок и нового отношения к делу требует, с одной стороны, понимания того, как мы будем «создавать» у руководящего состава организации мотивацию к изменениям, а с другой стороны – разработки механизма, обеспечивающего реализацию этих изменений. Многие полагают, что достаточно указать человеку на его недостатки, проблемы, пробелы или какие-то ошибки, чтобы у него возникла готовность изменяться и чтобы он принял советы и указания другого человека (руководителя, консультанта, преподавателя, инструктора или наставника.) как руководство к действию. Если мы имеем дело с **недостатком знаний**, то такой подход действительно может сработать. Молодой руководитель может увидеть при помощи консультанта или преподавателя, что ему нужны дополнительные знания по экономике, маркетингу, методам производства, управлению людьми или другим направлениям, что вызовет у него стремление восполнить этот пробел через очное или заочное обучение в высшем учебном заведении, на курсах повышения квалификации, участие в специализированном семинаре или занятия в библиотеке и чтение специальной литературы.

Однако когда мы имеем дело с **установками**, указание человеку на их ошибочность или на необходимость изменения воспринимается по-другому. Установки обычно тесно связаны с представлениями человека о себе и проявляются в стабильном, типичном способе взаимодействия с другими людьми. Указание на необходимость изменения установок, определяющих действия и поведение человека в определенной области, не только предполагает определенную критику представления работника о себе, но также может угрожать стабильности его рабочих взаимоотношений. Поэтому требование изменить свои установки, свой подход к работе, свое отношение к делу обычно воспринимается человеком как угроза его личности и положению в организации, что приводит к возникновению сопротивления или в лучшем случае лишь к временным, краткосрочным изменениям. Программы управленческого развития, которые игнорируют это психологическое сопротивление изменениям установок, скорее всего не будут оправдывать возлагаемых на них надежд, вне зависимости от того, какое внимание будет уделяться демонстрации нового желательного поведения и отношения к работе.

Эдгар Шайн, ведущий американский консультант, предлагает следующую трехэтапную модель процесса изменения установок:[29]

- «размораживание»;
- изменение;
- «замораживание».

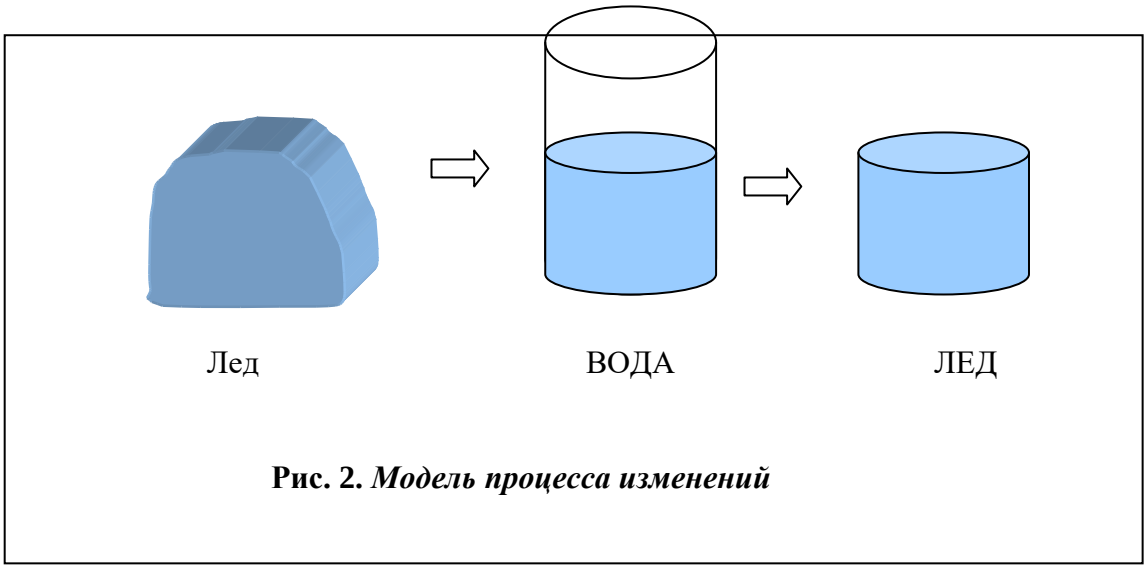


Рис. 2. ***Модель процесса изменений***

Человека, находящегося в стабильном состоянии, можно сравнить с глыбой льда, изменить форму которой довольно непросто. Но если эту глыбу растопить, то вода будет принимать форму того сосуда, в который она налита. Повторное замораживание решает задачу закрепления новой формы, то есть полученных изменений.

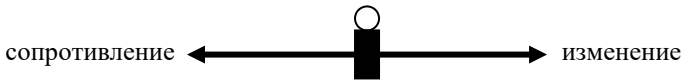
«Размораживание»

«Размораживание» – это изменение сил, действующих на индивида таким образом, чтобы его стабильное состояние равновесия нарушилось в достаточной степени для мотивации его к принятию и усвоению нового и создания готовности к изменениям.

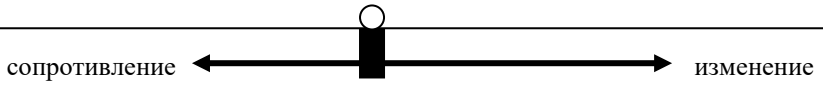
Состояние стабильности (рис. 3а) является довольно устойчивым. «Размораживание» установок, находящихся в стабильном «замороженном» состоянии, требует, как и размораживание глыбы льда, значительных затрат энергии.

[29]. Schein E.H. Management Development as a Process of Influence. Executive education: process, practice and evaluation /Albert A. Vicere (ed.) - Peterson's Guides, Princeton, New Jersey, 1989, p. 3 - 20.

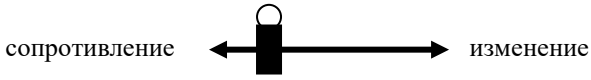
Процесс изменений можно рассматривать также как простую сумму сил, действующих в противоположных направлениях. Изменения будут отсутствовать не только тогда, когда у человека нет потребности к изменению или нет внешних вил, заставляющих его изменяться (требования руководителя, указания консультанта, преподавателя, инструктора и пр.). Мы не сможем добиться никаких изменений и в том случае, если силы, направленные в сторону изменений, будут уравновешены силами, направленными в противоположную сторону (рис. 2а). Тормозить изменения может естественный страх перед новым, недоверие руководству, привычка и т.п.



а) Стабильное состояние



б) «Размораживание»



в) «Размораживание»

Рис. 3. ***Способы вызвать «размораживание»***

«Размораживание» может быть осуществлено либо через увеличение давления в сторону изменений (рис. 2б), либо через уменьшение сопротивления изменениям (рис. 2в). Таким образом, заставить человека измениться мы можем двумя способами:

1. ***Увеличение давления в сторону изменений.*** Давление в сторону изменений может быть повышено через усиление требовательности со стороны руководства. Этот путь является самым понятным и самым привычным и распространенным. Но есть и другой путь – показать низкую эффективность или полную несостоятельность привычных установок, привычных подходов к работе. Это можно сделать, поместив работника в новые (или специально созданные) условия и показав ему, что привычный способ решения проблем, старая система приоритетов в данной ситуации не помогает. Руководитель **вынужден** искать новые решения, новые подходы.
2. ***Уменьшение сопротивления изменениям.*** Сопротивление изменениям обычно имеет два источника: внутренний и внешний. *Внутреннее сопротивление* связано с нежеланием перемен, страхом перед новым, боязнью не справиться с новыми задачами,

нежеланием строить новые отношения и т.п. *Внешнее сопротивление* связано с ожиданиями окружающих в отношении привычного, уместного, «правильного» поведения в данной ситуации.

Отсюда «размораживание» идет эффективнее, если обеспечено:

- физическое удаление (изоляция) человека, на чьи установки осуществляется воздействие, от его привычной рабочей рутины и привычных взаимоотношений с другими людьми;
- демонстрация неэффективности старых подходов и разрушение старых установок и моделей поведения.

Большинство руководителей, от которых организация ждет развития, не готовы или не способны к изменениям в том виде, как это хотела бы видеть организация, и, следовательно, их установки, подходы, взгляды должны быть "размерожены" для повышения их готовности к изменениям. Человек может очень хотеть измениться, но при этом психологически он часто просто не готов отказаться от старых, привычных и удобных установок и подходов и сменить их на новые установки и подходы, таящие в себе неизвестность и неопределенность.

Основными элементами «размораживания» являются удаление (отмена) всего того, что поддерживает старые установки, и насыщение рабочей среды образцами и примерами новых установок. Рабочая ротация или стажировка на родственном предприятии вполне отвечают этим требованиям.

«Размораживание» предполагает также минимизацию угроз и поощрение любых изменений поведения и установок в нужном направлении. Отсюда становится понятным, что программы обучения или любые другие обучающие или развивающие мероприятия, проводимые внутри организации или на рабочем месте, имеют меньшую вероятность «разморозить» старые установки и подготовить благоприятную почву для формирования новых образцов поведения, чем те программы, которые ***вырывают работников на какое-то время из привычной рабочей ситуации*** и закрепившихся формальных и неформальных взаимоотношений.

Могут ли указания руководителя, консультанта, наставника или других людей, информирующие работника о неэффективности старых подходов в работе, «разморозить» его в достаточной мере и мотивировать к изменениям? Вряд ли, поскольку сразу же после получения указаний работник попадает в свою привычную рабочую ситуацию, в которой он привык действовать и реагировать вполне определенным способом, в ситуацию, где другие

работники имеют конкретные ожидания в отношении его поведения, и вся рабочая атмосфера поддерживает старые способы поведения и работы.

Есть много специальных методов, которые дают достаточно возможностей для эффективного «размораживания».

Это могут быть учебные программы, проводимые в специализированных учебных центрах. Такие программы на какое-то время вырывают участников из их привычного рабочего окружения, ослабляют действие социальных связей (включая семейные), что дает слушателям возможность лучше осознать содержание своей рабочей (профессиональной) деятельности, четко сформулировать свои цели и приоритеты. Равенство обучающихся («снятие погон») и неформальное общение позволяют избавиться от символических и статусных "поддержек" старых стереотипов.

Очень хорошие результаты дает проведение учебы с так называемым «погружением», то есть с полным отрывом от производства и проживанием вне территории предприятия (в условиях дома отдыха, профилактория или гостиницы), когда обучающихся практически полностью вырывают из привычного круга жизни. Напряженная программа учебы, включающая не только аудиторные занятия, но и внеаудиторные формы деятельности, направленные на создание сплоченной работоспособной команды, захватывает слушателей без остатка и не дает им возможности даже мысленно вернуться к работе, к привычным способам поведения и решения проблем, к привычным взаимоотношениям с подчиненными и другими руководителями.

При проведении обучения на территории предприятия у руководства часто возникает соблазн «выдернуть» кого-то из обучающихся руководителей для решения срочных производственных задач. Такая практика не только лишает руководителей, проходящих обучение, возможности получить предлагаемые знания и навыки в полном объеме, она нарушает процесс обучения, особенно в условиях использования активных методов обучения, когда из-за этого существенно снижается качество групповой работы.

Широкое использование при обучении руководителей методов активного обучения снижает их естественное сопротивление изменениям, подчеркивает ценность экспериментирования, отказа от старых стереотипов и стимулирует их к апробированию новых моделей поведения в безопасной и поддерживающей атмосфере обучения.

Практика ротации молодых руководителей, специалистов и резервистов также может иметь «размораживающий» эффект и тем самым облегчить изменение старых или нежелательных установок. Понятно, что переход на новое место работы, в новые условия

«обрубает» многие из старых связей, поддерживающих старые установки. На новой работе руководитель имеет возможность опробовать и продемонстрировать новые виды поведения и новые установки.

Практика прохождения обучения до назначения на новую должность максимизирует выгоды обоих подходов: «размораживание» максимально облегчается, а изменения становятся более глубокими, когда работник после обучения приходит на новое рабочее место, где он не утопает в привычной рутине, когда он **не возвращается** в ту обстановку, где коллеги, руководители и подчиненные имеют устойчивые ожидания относительно того, как он должен себя вести на работе.

Изменение

В трехэтапной модели процесса изменения установок Эдгара Шайна под **изменением** понимается указание направления изменений и реальный процесс обучения новым установкам. После того как у обучающихся возникла мотивация к изменениям, могут быть запущены два процесса:

а) подражание примеру других людей, копирование их взглядов и подходов;

б) самостоятельное нахождение новых путей решения проблем, новых подходов к работе.

Примеры для подражания. Руководство находит в организации или за ее пределами людей, демонстрирующих желательные установки или подходы к делу, и начинает широко пропагандировать их опыт через все доступные средства массовой информации: местную многотиражку, радио, выступления на собраниях, разворачивает программы морального и материального стимулирования работников, проявляющих «правильные» установки. Индивид получает возможность обучаться новым подходам к работе через подражание людям, чье отношение к делу или чьи установки определенным образом поощряются в организации или дают определенные преимущества или выгоды демонстрирующему их человеку. Подражание облегчается, если социальная дистанция и различия в должностном положении между обучающимся и ролевой моделью не слишком велика. Образец для подражания должен быть достаточно близким обучающемуся, восприниматься как похожий на него.

Если обучающиеся не склонны доверять попыткам организации изменить их, если они считают, что изменение пойдет на пользу не им, а какой-то ограниченной группе избранных, то от предложенного «образца для подражания» могут просто отмахнуться как от «засланного казачка», а пропаганда желательных изменений будет рассматриваться как стремление руководства в очередной раз «решить свои проблемы за наш счет» или обмануть.

Самостоятельное нахождение новых подходов. Человек часто осваивает новые установки самостоятельно, когда, попав в новую ситуацию, он обнаруживает, что старые подходы не дают ему возможности решать те задачи, которые ставит перед ним новая ситуация, в то время как положительный результат дают только новые модели поведения и новые подходы. Новые установки являются наиболее простым и доступным способом выработки новых подходов к решению поставленной проблемы. При этом сама ситуация обучения подталкивает слушателей (обучающихся) к обнаружению и использованию новых установок.

Стратегия самостоятельного нахождения слушателями новых подходов к выполнению привычных задач обычно применяется на семинарах с использованием активных методов обучения: ролевых и деловых игр и др. Обучающимся предлагают специально смоделированные ситуации, в которых старые подходы «не срабатывают», например, когда слушатели должны найти новые способы решения хорошо известных управленческих задач (снижение издержек производства, повышение производительности и качества труда и др.) с использованием освоенных в ходе обучения новых подходов, принципов и моделей.

Недавно мы беседовали с нашим знакомым, который стал руководителем отдела в крупном государственном учреждении. Он обнаружил, что его старые установки, которые приносили успех ранее, когда дело касалось 1-2 подчиненных – постоянный пошаговый контроль, авторитарное руководство, – стали неэффективными в новых условиях, когда число подчиненных достигло 20 человек. Прочитав книгу по управлению людьми и испробовав новые подходы к управлению, он обнаружил, что снижение авторитарного давления на подчиненных, более широкое делегирование ответственности и контроль по конечному результату резко повысили результаты работы отдела.

Для компании, организующей обучение руководителей, важно своевременно определить, какие стратегии стимулирования изменения установок руководителей будут в наибольшей степени отвечать целям организации.

«Замораживание»

«Замораживание» желательных изменений является, без сомнения, самой сложной задачей в процессе изменения установок.

При каких условиях новые установки будут включаться в структуру личности и/или в существующие рабочие взаимоотношения руководителей, что надо сделать для того, чтобы они закреплялись и сохранялись надолго и как создать условия для их закрепления?

Важной проблемой, с которой приходится сталкиваться при обучении руководителей, является то, что руководители не всегда используют полученные знания и навыки на практике. При этом они приводят те или иные самооправдания, выполняющие роль психологической защиты, объясняющие, почему сложившиеся условия исключают возможность практического применения полученных знаний или подходов («заедает текучка», вышестоящее руководство не дает работать по-новому и т.п.).

Для любых вновь сформированных установок необходима социальная поддержка. Устойчивые изменения установок руководителей могут произойти только в том случае, если другие работники организации, не только вышестоящие руководители, но и равные по положению и подчиненные, готовы принять эти изменения. Должна возникнуть такая ситуация, когда работники в силу создавшихся условий будут оказывать друг другу поддержку и стимулировать друг друга к использованию новых подходов, поскольку отсутствие такой поддержки создаст новое "размораживающее" влияние (вероятнее всего, в направлении прежних установок, прежних отношений и старых подходов к делу).

Отсюда важнейшая задача, без решения которой невозможно добиться существенных изменений в установках и рабочем поведении руководителей, - это создание в организации условий, которые будут способствовать возникновению климата творчества, укреплению новых установок, выдвижению новых идей и подходов.

Организационный климат, в котором могут быть укоренены и закреплены новые установки, новое отношение к делу, не может быть создан только за счет интеллектуальной (понимание) или даже эмоциональной (большое желание) вовлеченности со стороны высшего руководства, поддерживающего новые идеи и новые установки. Руководство должно не только поставить перед подчиненными задачи, требующие новых форм рабочего поведения, но и принять меры, способствующие тому, чтобы в организации (подразделении) было достаточно работников, прошедших схожее обучение, способных говорить на одном языке, овладевших одним и тем же понятийным аппаратом. По меньшей мере несколько человек в одном подразделении должны пройти одинаковое обучение, и только тогда можно ожидать, что это обучение будет поддержано в реальной профессиональной деятельности и даст заметный эффект. Таким образом, практика, когда организация, комплектуя учебную группу из представителей разных подразделений, направляет на обучение по несколько человек, принадлежащих к одному и тому же подразделению, является вполне обоснованной. Желательно, чтобы на обучение посылались уже сложившиеся команды, то есть группы работников, тесно взаимодействующие в процессе работы. В процесс изменений

должно быть вовлечено и высшее руководство, главным образом, для того, чтобы говорить с подчиненными на одном языке и оказывать необходимую поддержку.

Требования, предъявляемые к обучению руководителей

Большой опыт, накопленный в сфере бизнес образования, позволяет выделить основные требования к обучению руководителей, выполнение которых позволяет добиться стабильно высоких результатов. Среди них основными являются следующие:

1. ***Активность.*** Минимизация использования в ходе обучения лекционной подачи материала и максимально широкое использование методов активного обучения, требующих высокой степени активности и личной включенности обучающихся в учебный процесс (анализ практических ситуаций, деловые игры, тренинговые упражнения). Новые знания слушатель получает не в готовом виде от преподавателя, а в результате собственной активной познавательной деятельности. Они являются его личным открытием, продуктом его собственных обобщений и выводов; это позволяют даже за то короткое время, которое занимает обучение, разрушить неверные стереотипы и сформировать необходимые установки.
2. Ориентация на ***практическое*** использование полученных знаний, тесная связь содержания занятий с каждодневной управленческой практикой. Этой цели служат групповые обсуждения и задания, которые руководители в ходе обучения прорабатывают в малых группах.

Пример из практики компаний-лидеров

ПРОЕКТНАЯ РАБОТА НА КОНФЕРЕНЦИЯХ «ЗОЛОТОГО РЕЗЕРВА» В КОМПАНИИ «РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ»[30]

С 29 по 31 августа в Москве прошла конференция золотого резерва компании «Русский алюминий» - «Лидер сегодняшнего дня». Цель конференции – поставить перед сотрудниками, участвующими в программе «Золотой резерв», проблему лидерства и лидерского поведения. В задачи конференции входило рассмотреть максимальное количество аспектов лидерства в повседневной производственной жизни и бизнесе и определить значение лидерского поведения для компании, освоить некоторые навыки лидерского поведения.

[30] Управление персоналом, 2002, № 9, с. 52-53.

В компании имеется достаточное количество светлых голов, которые могут генерировать идеи. Но вся беда, что даже при наличии самой хорошей идеи и отсутствии навыков и умений для создания из идеи проекта, презентации этого проекта, воплощении его в жизнь, идея так и останется идеей и, скорее всего, погибнет, успев только родиться. И именно в первые два дня конференции у резервистов была возможность потренироваться: найти проблему, причем не виртуальную, а вполне реальную, из собственной практики. Преобразовать проблему в проект и предложить этот проект топ-менеджменту компании. Участниками конференции было представлено 8 проектов снижения издержек: от упрощения структуры до мотивации поставщиков. Проекты, которые разрабатывались на конференции, не пропали – участники забрали их с собой для тщательной проработки. Произошла самоорганизация участников в рамках работы с проектами: образовались инициативные группы, включающие сотрудников различных предприятий. Горизонтальная интеграция на уровне среднего менеджмента рассматривается как очень мощный потенциальный инструмент управления. Технически продолжение общения между участниками не составляет труда: электронная почта есть практически у каждого. Появление первых проектов, «идущих снизу», ставит перед руководством компании задачу построения системы их анализа, оценки и внедрения. Здесь существуют различные модели: кружков качества, технических советов и т.д. Служба управления персоналом компании совместно с другими подразделениями сейчас начнет разработку такой системы в «Русском алюминии».

3. ***Командная работа.*** Основная задача руководителя состоит в организации работы других людей, поэтому овладение навыками командной работы имеет особое значение для руководителей и лиц, состоящих в резерве на руководящие должности.

Пример из практики компаний-лидеров

ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Международная консалтинговая организация FGI совместно с партнером по обучению Browning Group используют следующий подход к обучению руководителей: проведение 5 - 6 двухдневных семинаров в течение 6 - 9 месяцев. В процессе обучения формируются сплоченные учебные группы. Члены этих групп не только совместно работают в процессе учебы (в ходе разбора конкретных ситуаций, групповых обсуждений или при выполнении проектной работы), но и совместно оценивают результаты учебы, успехи, достигнутые в освоении новых знаний и умений.

Такой подход к обучению (разбиение учебной программы на несколько этапов и широкое использование групповых методов работы) дает целый ряд преимуществ:

- слушатели получают возможность практического применения и закрепления изученного материала, когда после завершения очередного этапа обучения они возвращаются на свои рабочие места;
- широкое использование методов групповой работы способствует развитию у слушателей навыков эффективной работы в группе, столь необходимых любому руководителю;
- кроме того, руководители, работающие в разных направлениях и в разных организациях, обмениваются опытом друг с другом, устанавливают личные связи, которые могут им пригодиться в дальнейшем.

4. ***Обмен опытом.*** Создание максимально широких возможностей для того, чтобы слушатели делились друг с другом своими удачными находками, подходами, решениями в сфере управленческой деятельности дает им возможность не только обогатить свой опыт, но также и убеждает в правильности собственных подходов и действий. То, чему руководители могут научиться друг у друга, обмениваясь знаниями и опытом, часто не менее важно, чем знания, которые они получают от преподавателя. Когда слушателям приходится высказывать свое мнение, убеждать других, то это, кроме всего прочего, актуализирует потребность в более грамотном овладении такими важными коммуникативными навыками и умениями, как умение слушать, умение убеждать, умение оказывать влияние на других людей, развивает навыки командной работы и т.п. Кроме того, процесс обмена опытом способствует более ясному пониманию политики и стратегии организации и осознанию того вклада, который руководитель и руководимое им подразделение вносят в достижение общей цели.
5. ***Проектная работа***, выполняемая обучающимися в составе проектной группы в 4 - 6 человек, как форма закрепления полученных знаний и навыков командной работы. Группа получает определенную проблему, выявленную на основании проведенного анализа, которую слушатели должны за отведенное время (от нескольких часов до нескольких месяцев) проработать и дать предложения по ее решению.

Проектная работа входит в число основных принципов обучения руководителей, так как она решает следующие важнейшие задачи:

- ***Оценка эффективности проведенного обучения***. По сути дела, это наиболее простой и, пожалуй, самый «показательный» метод оценки того, чему слушатели научились за время обучения.

  Конечно, есть и другие способы оценить эффективность проведенного обучения. Как уже говорилось, можно спросить мнение слушателей. Но даже если слушателям и понравилась программа, и даже если они считают ее полезной, где гарантия того, что обучение может принести какую-то реальную пользу для организации? Не всегда интересное оказывается полезным, и не всегда то, что кажется полезным, используется на практике.

  Можно устроить слушателям экзамен или зачет. Но и тут опять перед нами встает та же проблема: а смогут ли и будут ли слушатели использовать на практике то, что после курса обучения им кажется понятным и полезным?

  Наш опыт показывает, что проектная работа дает очень хорошую возможность подготовить слушателей к применению полученных знаний и навыков на практике. При подготовке и защите проектных работ закрепляются следующие навыки, важные для работы руководителя:

  - навыки командной работы (способность к сотрудничеству, умение слушать и убеждать);
  - навыки анализа проблем и подготовки решений (сбор и анализ информации, относящейся к рассматриваемым проблемам, четкое разделение причины и следствий выявленных проблем, способность четко структурировать свои предложения по решению проблем, способность вырабатывать конкретные предложения, а не ограничиваться общими словами, пожеланиями или призывами);
  - умение эффективно и эффектно (убедительно, уверенно и интересно) преподнести аудитории результаты проделанной работы.

- ***Оценка потенциала слушателей.*** Обучение с использованием проектной работы, когда невозможно спрятаться за чью то спину, заставляет слушателей максимально полно проявлять свой профессионализм, свои способности к совместной работе с другими людьми, свои способности к работе с информацией и выработке грамотных решений. Хорошей иллюстрацией к этому служит опыт работы с резервом компании «Русский алюминий». Проектная работа в ходе конференции «Золотого резерва» открыла новые возможности: «…интересным результатом конференции стало

взаимодействие директоров по персоналу предприятий и «золотых резервистов» с этих предприятий. В результате совместной работы на конференции директора увидели нечто новое в сотрудниках своих заводов. Уезжали директора по персоналу с твердым намерением использовать потенциал участников программы для решения задач предприятия»[31].

- ***Применение приобретенных знаний и навыков на практике.*** Проектные работы позволяют слушателям более четко понять, как могут "работать" усвоенные ими за время обучения знания в их реальной практической деятельности.
- ***Решение актуальных проблем предприятия.*** Хотя подготовка и защита проекта и является учебным заданием, тем не менее, эту задачу слушатели решают не «понарошку», а вполне серьезно. В качестве тем проектных работ слушателям предлагаются наиболее острые и актуальные проблемы предприятия, и одним из требований при подготовке проекта является максимальная конкретность, отсутствие общих слов, нацеленность на реальные действия и конкретные предложения.

  Среди тем проектных работ слушатели чаще других встречаются такие темы, как:

  - Формирование стратегии развития предприятия;
  - Развитие системы маркетинга;
  - Совершенствование организационной структуры предприятия;
  - Повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации и т.п.
- ***Повышение приверженности работников своей организации, ее целям.*** В ходе проектной работы происходит вовлечение участников учебы в процесс выработки программы действий по решению тех или иных значимых для успешной работы организации проблем. Члены проектной группы в большинстве случаев настолько "пропускают через себя" все рассматриваемые вопросы, настолько проникаются необходимостью решения проблем, мешающих эффективной работе их организации, что чаще всего проявляют достаточную заинтересованность и в последующей реализации подготовленного проекта, например, в составе временной целевой группы, если будет соответствующее решение руководства.

Рекомендации для специалистов, организующих обучение руководителей

[31] Управление персоналом, 2002, № 9, с. 52-53.

ПРАВИЛА ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

- ***Результатом обучения руководителей должно стать не только усвоение новых знаний, но и изменение установок и моделей поведения.*** Этому способствует максимальное использование в процессе обучения активных методов – деловых и ролевых игр, групповых обсуждений, анализа конкретных ситуаций.
- ***Обучение – это не попытка передать руководителям конкретные рецепты и рекомендации, а указание на те возможности, которые помогут успешнее решать стоящие перед ними задачи.*** К таким возможностям относится более широкое использование методов финансового анализа, идей, заложенных в маркетинге, новые подходы к усилению мотивации труда работников.
- ***Высокое качество учебных программ и хорошие условия обучения*** показывают руководителям, какое большое значение имеет их обучение и их работа для организации.
- ***Обучение руководителей будет эффективнее, если к нему привлечено высшее руководство.*** Высшие руководители должны принимать самое непосредственное участие в открытии и закрытии программ обучения для руководителей, присутствовать на защите итоговых работ слушателей.
- ***Руководители учатся не только от преподавателя, но и друг от друга.*** Используемые формы и методы обучения должны давать слушателям возможности для обмена опытом. Следует выделять время, чтобы они могли поделиться друг с другом удачными находками в сфере управления и своими наболевшими проблемами. Такие возможности дают групповые обсуждения (особенно в небольших, не более 15 человек, группах) и «круглые столы».
- Более эффективным является обучение руководителей ***с полным отрывом от производства***. Особенно полезно организовывать занятия вне предприятия – на базе отдыха, в пансионате или в профилактории. Изоляция руководителей от домашних проблем и рабочих условий не только даст им возможность учиться без отвлечений, но и позволит избавиться от привычной рутины, которая мешает увидеть новые решения старых проблем и выработать новые подходы к работе.

- ***Руководители, проходящие обучение, должны видеть его значимость.*** Повышению значимости проводимого обучения помогают:

- Вступительное слово представителя высшего руководства перед началом учебной программы.

Пример из практики компаний-лидеров

Конференции «Золотого резерва» компании "Русский алюминий"[32].

Первый день конференции – встреча с топ-менеджментом компании. Эффект от встречи просто поразительный. На этом этапе люди словно рождаются заново.

«РусАл» - компания новая, и сотрудники заводов, входящих в холдинг, еще не ощущают себя сотрудниками «Русского алюминия». Все они пока сотрудники Братского, Красноярского, Саяногорского, Новокузнецкого алюминиевых заводов, Ачинского и Николаевского глиноземных комбинатов и т.д. Порой у себя на предприятии они не до конца понимают необходимость проведения программы "Золотой резерв", ее значимость, прежде всего, для каждого из них. И вот когда высший менеджмент компании рассказывает им, что это всерьез и надолго, что необходимо по-новому смотреть на себя и на алюминиевый бизнес, что необходимо постоянно изменяться и двигаться вперед, чтобы не отставать от ведущих мировых производителей алюминия, у людей просто загораются глаза

- Присутствие представителей высшего руководства на завершающих этапах учебной программы.
- Торжественное завершение учебы – вручение дипломов, поздравление со стороны представителей высшего руководства, организация торжественного ужина.
- При очередной аттестации руководителей особое внимание обращается на знания и навыки, полученные в ходе учебы, на то, как они используются руководителем в его работе.

Формы обучения руководителей

При обучении руководителей используются те же формы обучения, что и для других категорий персонала.

[32] Василевский О.Ю., Семенюк Д.В.У каждого человека должен быть шанс изменить свою жизнь. Под «увеличительным стеклом» опыт компании «Русский алюминий». / Управление персоналом, 2002, № 8, с. 33-34.

Обучение с полным отрывом от производства. Многие организации периодически посылают своих руководителей на учебу или повышение квалификации. Это могут быть как долгосрочные программы (вроде MBA или DBA), так и краткосрочные (обычно пятидневные) семинары.

Бизнес-образованием сейчас занимаются многие институты, бизнес-школы, учебные центры, академии, университеты. Заслуженным уважением пользуются Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, Академия госслужбы, МИРБИС, "Высшая школа экономики", НИИСП (Санкт-Петербург) и многие другие учебные заведения.

Но проблема заключается в том, что действующего руководителя трудно, а иногда и невозможно оторвать от работы и направить на учебу на длительный срок. Нередко это приводит к тому, что на учебу направляют не тех, кого действительно целесообразно учить и готовить – не самых перспективных действующих руководителей и резервистов. Это ведет к неэффективному расходованию средств и низкая отдача от обучения.

Другой формой обучения руководителей является ***организация обучения по месту работы***. Не учащиеся едут в учебное заведение, а преподаватели из бизнес-школы или учебного центра приезжают на предприятие и обучают укомплектованные группы руководителей. Эта форма обучения становится все более популярной. По оценкам ректора Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, академика А.Аганбегяна, число слушателей, охваченных такой формой обучения, ежегодно удваивается.

В чем причины все большей востребованности этой формы обучения? Во-первых, это позволяет экономить значительные финансовые средства (на проезд и командировочные расходы слушателей); во-вторых, сама ситуация обучении способствует сплочению управленческой команды, упрочению внутрикорпоративных связей. И, наконец, обучение на предприятии позволяет увязывать содержание учебной программы с пожеланиями руководства, дает возможность контролировать посещаемость и усвоение материала.

Обучение по месту работы может проводиться не только в аудиториях учебного центра предприятия, но и с выездом учебной группы за пределы предприятия (в профилакторий, дом отдыха, санаторий и т.п.). Такая форма организации учебы имеет много преимуществ:

- ***Интенсивность занятий***. Аудиторные занятия могут быть дополнены различными формами групповой и индивидуальной работы со слушателями, направленными на оценку их потенциала (самооценка и тестирование); на сплочение команды и укрепление неформальных отношений; а также более глубокой проработкой учебной тематики в ходе самостоятельной работы над домашними заданиями.

- ***Полное погружение в работу*** в отрыве от условий города, офиса или производства. Многие руководители до и после занятий стремятся попасть на свое рабочее место и заниматься решением накопившихся за их отсутствие вопросов. Такие отвлечения негативно сказываются на результатах обучения. Если же обучение проводится достаточно далеко от места работы, то это значительно снижает возможности таких отвлечений.
- ***Возможность отдохнуть*** сменить обстановку, подышать чистым воздухом. Обычно слушатели в высшей степени ценят то, что руководство пошло на дополнительные затраты, чтобы организовать такое обучение. Возможность совместить учебу с отдыхом дает возможность им набраться сил и вернуться на работу отдохнувшими и полными желания реализовать новые знания и подходы на практике.
- ***Повышение лояльности к руководству.*** Готовность руководства предприятия пойти на определенные расходы и неудобства, связанные с организацией и проведением обучения работников, включает важный психологический механизм – в ответ на заботу со стороны руководства повышается лояльность, уровень доверия руководству и готовность работников в случае необходимости идти на определенные жертвы со своей стороны. Как говориться, «долг платежом красен».
- ***Повышение сплоченности коллектива***. Более интенсивное общение в процессе выездного обучения открывает широкие возможности для установления неформальных отношений, для повышения готовности к сотрудничеству не только в рамках учебной программы, но и на предприятии, и даже за его пределами.
- ***Экономия рабочего времени***. Если обучение захватывает выходные дни, это позволяет сократить время отсутствия слушателей на рабочем месте. Для некоторых предприятий это соображение бывает особенно важным.
- ***Экономия средств*** благодаря их перераспределению на статьи расхода из социального фонда.

При этом следует отдавать себе отчет, что при всех его плюсах и выгодах выездное обучение связано с определенными издержками и ограничениями.

Ограничения выездного обучения:

- Для части сотрудников полный отрыв от работы на несколько дней невозможен;
- Усталость, обязательства перед семьей (особенно если выезд захватывает оба выходных дня);
- Более высокая стоимость;

- Необходимость дополнительных организационных мероприятий (транспорт, организация питания, проживания).

Заслуживает внимания практика организации обучения в ***очно-заочной форме*** с периодическим отрывом слушателей от работы на краткосрочные учебные сессии (как правило, 5-10 дней), в интервале между которыми они выполняют самостоятельные учебные задания. Такая форма предполагает достаточную продолжительность обучения для проработки теоретического и практического материала, в то же время исключает необходимость отрыва руководителя или специалиста от работы на длительный срок.

Что касается задачи обновления знаний, то наиболее эффективной является форма целевых краткосрочных (от 1 до 5 дней) семинаров, посвященных, как правило, узкой тематике (финансы, маркетинг, новые технологии и т.п.). Такие семинары можно проводить достаточно часто, охватывая довольно широкий круг обучаемых. При этом облегчается задача обеспечения динамизма и актуальности содержания программ и принципа непрерывности повышения квалификации. Ныне действующая периодичность не менее одного раза в пять лет не отвечает потребности в обновлении знаний. Но и эта периодичность соблюдается далеко не во всех отраслевых системах повышения квалификации кадров.

Используя программы таких тематических семинаров в качестве своеобразных модулей, можно путем их подбора и комбинации выстраивать программы для обучения руководителей или специалистов определенного уровня и профиля с учетом их конкретных задач, профессиональных интересов и уровня подготовки. В этом случае весь курс обучения уже может быть реализован либо в форме частичного отрыва от работы (на каждый из таких семинаров), либо в очно-заочной форме.

АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ[33]

Обучение руководителей обычно происходит на ранних ступенях карьеры руководителя или иногда (редко) предшествует руководящей карьере. Обучение проходит с полным отрывом от работы (полный день) в специальном учебном заведении в форме академических занятий. Содержание занятий составляют в основном функциональные

[33] Sadler P. Evaluating managers for the twenty first century. - *Executive education: process, practice and evaluation / Albert A. Vicere, ed. - Peterson's Guides, Princeton, New Jersey, 1989, p. 43-62.*

знания, развитие процессов анализа и решения проблем и использование математических методов в процессе принятия решений.

В оригинальной американской модели обучению руководителей, уже имеющих опыт работы, уделяется мало внимания. Там, где такое обучение есть, оно протекает в форме трехмесячных программ по управленческому развитию – краткая, более интенсивная версия институтской программы.

ЕВРОПЕЙСКАЯ МОДЕЛЬ

Европейская модель подчеркивает приоритет постоянного, непрерывного (всю жизнь) обучения в отличие от американцев, которые опираются на единичное обучающее воздействие. Европейцы рассматривают послевузовское обучение как основную, а не второстепенную деятельность. Отсюда поощряется повышение квалификации и передача опыта, вечернее обучение, программы модульного обучения, подготовка проектов и обучение конкретным навыкам.

Основной упор делается на развитие навыков лидерства и межличностной коммуникации, стратегического мышления и способности управлять изменениями, а не на академические дисциплины. Содержание обучения все более тесно увязывается с потребностями и целями конкретных организаций. Обучение направлено как на развитие отдельных работников, так и на развитие управленческой команды.

Глава 9. Подготовка резерва на руководящие должности

Многое можно сделать из шотландца,
если изловить его еще маленьким.
С. Джонсон, английский писатель

Обучение работников, находящихся в резерве на руководящие должности – это важнейшее направление в работе по развитию управленческих кадров любой организации.

Кадровый резерв — это линейные и функциональные руководители, работники организации, обладающие способностью к управленческой деятельности, а также молодые специалисты с высоким потенциалом, отобранные на основе требований, предъявляемых к руководящим должностям разного уровня и претендующие на занятие руководящих должностей при появлении соответствующих вакансий.

Значительные финансовые затраты, на которые идут лучшие компании при обучении различных категорий своих руководителей указывает, насколько важным считается это направление работы. Например, стоимость недельной подготовки руководителя в Учебном центре Шведской школы менеджмента (IFL) доходит до 10 тысяч евро. Подготовка резервистов и в России также обходится недешево: в некоторых компаниях затраты на обучение и стажировки одного кандидата на позицию среднего звена управления могут достигать $5000-10000. Однако руководителей крупных фирм эти затраты не останавливают.

Задачи в работе с резервом

Сама идея работы с резервом возникает у многих организаций в связи с периодически возникающей потребностью в ***замещении вакантных руководящих должностей***. В организации могут появиться новые направления работы, может уволиться руководитель, возглавлявший важное направление работы, при этом достойного кандидата, способного заменить ушедшего руководителя или успешно справиться с новым направлением работы, нет. Столкнувшись с такой ситуацией, организации начинают задумываться о том, что задачи подготовки людей к выполнению более сложной и ответственной работы, к занятию руководящих должностей разумнее решать заблаговременно, а не в пожарном порядке по мере их возникновения.

Важнейшей целью при формировании резерва является ***выявление работником с высоким управленческим потенциалом***. Это хорошо образованные, честолюбивые, энергичные и инициативные работники, нацеленные на успех, работающие с полной самоотдачей, не останавливающиеся на достигнутом, генерирующие новые идеи и постоянно повышающие уровень своих профессиональных знаний, навыков и умений. Такие сотрудники могут принести огромную пользу делу, если их карьерные устремления будут совпадать с интересами и целям компании.

Одна из задач современного кадрового менеджмента – *сделать подготовку кадрового резерва более технологичной и планомерной*.

Планирование работы с резервом

В крупных западных компаниях программы подготовки первых лиц рассчитываются на 10-15 лет вперед. Во время их реализации резервист получает возможность поработать на разных должностях в разных отделах компании, получить образование в бизнес-школе (часто за счет компании). Основой планирования работы с резервом является детализированный учет руководящих должностей, в том числе тех, которые окажутся вакантными в обозримые сроки, и составление списка кандидатов на замещение каждой из них. Поэтому до начала процедуры формирования резерва должны быть выполнены следующие работы:

- прогноз изменения структуры аппарата управления;
- определение потребности в совершенствовании структуры аппарата управления и планирование состава новых должностей;
- планирование карьеры отдельных работников, которые могут быть включены в резерв;
- определение степени обеспеченности резервом должностей на каждом уровне управления (линейный, средний, высший);

Итогом выполнения указанных работ является ***определение текущей*** и ***перспективной*** потребности в резерве.

Разработку схем замещения начинают с анализа содержания должностных требований к различным должностным позициям в аппарате управления. В первую очередь рассматривают наиболее важные, ключевые должности. Далее подбирают должности близкие по структуре ответственности, или развивающие должности. Они позволяют хорошо подготовить управляющего к продвижению. Во многих организациях можно обнаружить

должности, прохождение которых бывает почти обязательно перед назначением руководителя на тот или иной ответственный пост. Они также непременно фигурируют в схемах замещения. Это, например, такая должность как должность заместителя начальника цеха, отдела.

Для уточнения численности кадрового резерва, следует предпринять ряд шагов. Поскольку всегда есть опасность выбытия, по тем или иным причинам из состава резерва (болезни, увольнения, перевод на другую работу, исключение из состава резерва за те или иные проступки и др.), то следует определить:

- ***примерный процент выбытия*** из резерва кадров отдельных работников. Этот процент определяется на основе показателей, полученных за несколько предыдущих лет.
- ***число руководящих работников, высвобождающихся в результате изменения структуры управления***, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Общими принципами работы с резервом являются:

1) формирование резерва базируется на двух системах оценки – оценке результатов труда и оценке уровня профессиональной подготовки;

2) тесное взаимодействие непосредственных руководителей с кадровой службой;

3) регулярная оценка работы с резервом (постоянный контроль и оценка деятельности резервистов, ежегодный пересмотр схем замещения должностей и ротации, индивидуальных планов развития карьеры и т.п.).

При организации работы с резервом могут быть выделены следующие наиболее важные шаги:

- разработка положения, регламентирующего порядок работы с резервом в данной организации;

В Приложении приведен вариант положения о подготовке кадрового резерва предприятия.

- составление списка резервистов без указания должностей, на которые они могут претендовать в будущем;
- беседа с сотрудником, включенным в резерв, по поводу основных этапов его профессионального и должностного роста;

- составление индивидуальной карты возможного продвижения для каждого резервиста;
- составление программы обучения для резерва на руководящие должности и ее утверждение;
- организация стажировок для работников, состоящих в резерве;
- ежегодная организация обучения резервистов по утвержденной программе;
- введение стандартной процедуры ежегодной оценки потенциальных возможностей резервистов;
- ведение картотеки на резервистов. Картотека индивидуального развития резервиста представляет собой основу всех индивидуальных мероприятий по обучению и повышению квалификации. Картотека отражает развитие отдельных сотрудников в той мере, в какой это можно охватить учетом данных. Основой этой картотеки является оценка отдельных сотрудников их руководством, которая дополняется анализом необходимости дальнейшего их роста. Целью этой оценки и анализа является выявление сотрудников, которым необходимо пройти дополнительное обучение, чтобы повысить эффективность их работы.

В Приложении дан пример учетной карточки работника, состоящего в резерве.

Формирование резерва

Необходимость подготовки резерва на выдвижение не является новой задачей для российских компаний. Еще во времена плановой экономики широкое распространение получил такой подход к формированию кадрового резерва, когда ***каждому руководителю организации предлагалось назвать работников, которые могут его заменить*** на случай болезни, отпуска или командировки. В результате отдел кадров готовил список лиц, которые рассматривались в дальнейшем как работники, состоящие в резерве на руководящие должности. Официально эти лица рассматривались в качестве основных кандидатов на руководящую должность, если она вдруг окажется вакантной. Отличительной особенностью этого подхода являлся формализм в работе с резервистами и отсутствие нацеленности на их развитие. Довольно часто на появившуюся вакансию назначались не резервисты, а кто-то другой. Не вдаваясь в причины такой практики, следует отметить, что это подрывало смысл работы с резервом, убивало мотивацию к развитию у работников с высоким потенциалом. Но уже тогда на многих предприятиях возникли "типовые схемы замещения", которыми охватывались целые группы или

"цепочки должностей", связанных между собой "эффектом домино" (продвижение работника на открывшуюся вакансию создает вакансию в следующем звене цепочки и т.д.).

Другой подход к формированию резерва состоит в том, что в подразделениях в процессе совместной работы кадровой службы и экспертов (представители высшего руководства и руководители среднего уровня) из числа специалистов и работников, уже занимающих руководящие должности, ***отбираются работники наиболее перспективные с точки зрения их подготовки, способностей и деловых качеств***. При этом в резерв могут быть включены как работники, уже имеющие достаточный стаж работы на предприятии, так и перспективные новички с высоким потенциалом к продвижению, лишь недавно приступившие к работе, подготовка которых к руководящей должности потребует от 1 до 5 лет (в зависимости от уровня должности). В этом случае организация настраивается на то, чтобы работать с кадровым резервом, на выращивание из резервистов профессионалов, способных занять самые ответственные должности в организации.

Формирование резерва может осуществляться ***на основе заключений аттестационной комиссии***, которая периодически (желательно не реже одного раза в год) оценивает достижения и профессиональный рост сотрудников. При этом задача выявления в ходе аттестации наиболее перспективных кандидатов для включения в резерв на руководящие должности является не менее важной, чем определение соответствия работников занимаемой должности и выявления ресурсов повышения эффективности их работы в дальнейшем.

Возможно включение работников в резерв ***на основе рекомендаций их непосредственного руководителя***. В обосновании выдвижения работника в резерв, он должен дать подробные сведения об образовании, практическом опыте (выполнявшиеся ранее обязанности и занимаемые должности), профессиональной подготовке, достижениях своего подчиненного. Часто руководитель заполняет специальную форму, в которой, отвечая на соответствующие вопросы, дает оценку своего подчиненного, позволяющую установить степень соответствия работника установленным требованиям для включения в резерв.

Ситуация, когда ***работник сам предлагает себя в состав кадрового резерва***, является также вполне допустимой. В этом случае положительное решение о включении возможно лишь при соответствии работника критериям, установленным для резервистов. Например, В "Русском алюминии основным критерием отбора в резерв является "желание сотрудников изменить свое теперешнее положение, не бояться перемен, расти в

профессиональном плане и подниматься по карьерной лестнице. Поэтому стать кандидатом в состав «Золотого резерва» может любой желающий начать изменения. Для этого достаточно отправить письмо по e-mail или по обычной почте, либо позвонить в Дирекцию по персоналу и сообщить о себе минимальные сведения: ФИО, должность, предприятие и специальность по диплому. Единственное обязательное требование, предъявляемое к кандидатам, - это наличие высшего образования. То, кем сейчас работает человек: электролизником или начальником отдела, бухгалтером или старшим мастером – совершенно не важно"[34].

При подборе кандидатов для включения в резерв из числа уже действующих руководителей, учитывается стиль руководства претендента, его отношение к новому, умение работать с людьми, отношение к принятию на себя ответственности за принятые решения. По итогам оценки в списке резервистов может быть выделено три категории:

- перспективные – рекомендованные к повышению.
- условно перспективные (при соблюдении ряда требований);
- неперспективные (лица попавшие в резерв, но не оправдавшие связанных с ними надежд);

Высокая доля в организации неперспективных резервистов, или не отвечающих всем необходимым требованиям, говорит о формальном подходе к формированию резерва. Отсутствие системы в работе с резервом на руководящие должности приводит к тому, что принимаются решения, которые работают не на интересы предприятия, а скорее выполняют тот или иной политический заказ. Так, на Омском НПЗ нам рассказывали о случае выдвижения резервиста, который никак себя не проявил за время нахождения в резерве, а после назначения на должность начальника цеха в течение трех лет демонстрировал свою несостоятельность.

Формирование и составление списка не гарантируют обязательного выдвижения. По результатам оценки резервистов могут быть внесены изменения в план развития сотрудника или принято решение о бесперспективности дальнейших усилий по его подготовке к руководящей должности.

Например, в американской компании "Дженерал телефон" работники, включенные в число резервистов, каждый год должны заново подтверждать свою квалификацию, чтобы быть вновь внесенными в списки, подаваемые в совет по работе с резервом.

[34] О.Ю. Василевский, Д.В. Семенюк «У каждого человека должен быть шанс изменить свою жизнь. Под «увеличительным стеклом» опыт компании «Русский алюминий». / "Управление персоналом", 2002, № 8, с..

Периодическую оценку сотрудников с высоким потенциалом проводит руководство компании совместно с отделом человеческих ресурсов. Предъявляемые в этой компании требования к резервистам являются настолько высокими, что каждый год из резерва "выпадает" более половины прежнего состава и их место занимают новые перспективные работники. Обычно лишь те, кто попадает в состав резерва более двух раз, получают к наступлению 35 летнего возраста назначение на одну из ключевых должностей – руководителя службы заводоуправления, региональной сети сбыта или ответственный пост в отделении корпорации[35].

Критерии включения резерв

Кандидат для включения в резерв должен соответствовать следующим трем группам требований:

1. **Формальные требования**, выдвигаемые компанией. Обычно это следующие требования:
   - высшее образование;
   - необходимый стаж работы по специальности и в организации. Скажем, кандидат в резерв на позицию директора завода должен как минимум 2-3 года работать либо руководителем основного цеха, либо заместителем руководителя по производству. Если на предприятии принята практика включения в состав резерва на замещение руководящих должностей новых перспективных работников, то рассмотрение вопроса о включении нового работника в резерв можно начинать сразу после того, как он успешно отработает в организации установленный испытательный срок.
   - определенный возрастной лимит (обычно не старше 40 лет).
2. **Рабочие достижения**
   - динамика результатов работы за оцениваемый период (наличие реального улучшения положения дел на своем участке работы);
   - определение степени соответствия рабочих показателей работника или возглавляемого им коллектива установленным требованиям;
   - успехи в работе, демонстрирующие уровень профессионализма работника.
3. **Деловые качества**
   - высокий уровень профессиональных знаний,
   - инициативность;

[35] Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. М.: "Наука", 1988, с. 33-34.

- умение ясно выражать свои мысли и убедительно излагать свою точку зрения;
- умение работать с людьми (эффективно руководить групповой работой);
- настойчивость и твердость характера.

4. **Способности**
   - уровень интеллекта, умственных способностей;
   - уровень развития коммуникативных способностей. К примеру, в Японии способность работать с людьми является главным критерием для отбора претендентов на позиции в высшем руководстве;
   - способность к обучению, обучаемость, умение быстро осваивать новую работу.

Ответственность за работу с резервом

Обычно разработкой типовых схем замещений ведают кадровые службы. Они также осуществляют конкретный учет должностей, накопление банка данных по резервистам, позволяющего перейти от типовых схем к конкретному персональному кадровому планированию.

Для достижения высоких результатов в работе с резервом, специалисты кадровых служб должны работать в тесном взаимодействии с линейными руководителями и руководителями среднего звена (для получения необходимой информации и рекомендаций) и с высшим руководством, которое принимает решения о продвижении и перемещениях. В полном объеме работа по планированию схем замещения обычно выполняется лишь по высшему звену управления по группе ключевых должностей.

Некоторые компании создают специальные подразделения, обеспечивающие на строго индивидуальной основе проработку и увязку вопросов, касающихся планирования замещения, подготовки, продвижения и прочих аспектов работы с высшим руководством. В "Дженерал электрик" такое подразделение существует с 1974 года. Оно выведено из подчинения вице-президента по кадрам, подчинено напрямую председателю совета директоров. Эта служба работает с группой высших руководителей примерно из 600 человек (общее число управляющих превышает 20 тыс.) По этим кандидатурам осуществляется самая тщательная проработка схем замещения и индивидуальных планов развития карьеры. Ежегодно схемы замещения обстоятельно и по существу рассматриваются тремя высшими руководителями - председателем совета директоров, вице-председателем и вице-президентом по кадрам. Служба управленческих ресурсов отвечает за контроль и помощь в организации работы с руководителями номенклатурной группы в тесном контакте с линейными

руководителей соответствующих подразделений. В частности, большое внимание обращается на подбор программ повышения квалификации, осуществляется постоянный текущий контроль за реализацией планов подготовки и обучения.

Пример из практики компаний-лидеров

ПРАКТИКА РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ В КОМПАНИИ «ЮНИРОЙАЛ»

В компании "Юниройал" выделена номенклатура должностей, по которым ведут два списка кандидатов на замещение. Первый список ведет управляющий отделением, и он состоит из 5 человек. Трое из пяти должны представлять другие отделения или службы. Кадровая служба корпорации и управляющие отделениями предлагают на конкретную должность своих кандидатов (в большем числе, чем требуется отобрать), из которых управляющий зачисляет в список трех. Требуется их полное соответствие должностным требованиям уже при включении в список. Двоих оставшихся управляющий отделением зачисляет в список на свое усмотрение, обычно руководителей нижестоящего по отношению к должности уровня (например, заместителя нынешнего руководителя) или ведущих специалистов (при условии, что они имеют опыт руководящей работы). Возрастные ограничения установлены более низкие, чем по группе резерва: претендент должен быть не старше, чем тот человека, который занимает данную должность в настоящее время.

Имеется также второй список, в него включены перспективные менеджеры в основном из "резерва", которые, ожидается, будут готовы к занятию должности ближайшие 1-3 года.

Назначение на должность в "Юниройал" происходит по представлению управляющего отделением. В специальном документе он проставляет пять фамилий в порядке предпочтения кандидатов. Два вышестоящих руководителя (вице-президент и директор корпоративной службы развития управляющих) дают свою оценку по указанным кандидатам, ранжируя их по степени соответствия должности. Окончательное решение принимает президент (по должностям начиная с верхней части среднего звена управления) или вице-президент.

Таким образом, при замещении ключевых должностей в обязательном порядке рассматриваются несколько кандидатов на каждую должность, выдвигаемых по схеме обычного продвижения (повышения в должности управляющего или специалиста), продвижения из резерва либо по схеме ротации (из других подразделений). Программы

работы с резервом рассматриваются как один из источников подбора руководителей для замещения ключевых должностей в верхней части среднего звена управления. Но лишь небольшая часть первоначально отобранных кандидатов в период пребывания в резерве добивается назначения на одну из них. Программа рассчитана на то, чтобы поддерживать очень высокий уровень конкуренции среди управляющих.

Организация работы с резервом

Если мы хотим сделать работу с резервом более технологичной, то следует не только определиться с ответственностью и целями, то есть с тем, какую пользу при этом может получить организация, но и уточнить те методы работы с резервом, которые наилучшим образом способствуют достижению этих целей. Как правило, при обучении резерва лучшие компании стараются найти оптимальное для себя сочетание традиционных методов (лекции, семинары), активных методов обучения (деловые и ролевые игры, тренинги коммуникативных навыков, разбор практических ситуаций, групповые обсуждения и др.) и обучения на рабочем месте, которое обычно проходит в виде стажировок.

Обучение резервистов российских компаний призвано восполнить нехватку у них знаний и навыков в сфере управления. Именно в этой области резервисты получают наиболее обстоятельную подготовку.

Все более широкое распространение получает подход, когда работа с резервом встраивается в систему непрерывного процесса повышения квалификации. Существенной частью этого процесса являются семинары для различных категорий работников. Цели семинаров и их содержание определяются исходя из опыта и фактического уровня знаний сотрудников.

Наш опыт показывает, что очень хорошие результаты дает программа обучения резерва, рассчитанная на 2 года обучения, в которую включены следующие разделы:

- **Общий менеджмент:** принципы построения организации, стратегическое управление, содержание процесса управления, лидерство, мотивация**.** По оценкам западных специалистов, обучение искусству управления повышает успешность осуществления руководящих функций примерно на 20%.
- **Управление трудовым коллективом**: мотивация труда, оценка работы подчиненных, развитие лидерского потенциала руководителя, повышение уровня сотрудничества между руководителем и его подчиненными.
- **Тренинг навыков делового общения**: межличностное общение, проведение совещаний, эффективная презентация, управление конфликтами.

- **Индивидуальные ресурсы управления**: предоставление руководителям знаний и развитие навыков эффективной организации собственной работы.
- **Планирование карьеры**: осознание себя, своих потребностей, целей и приоритетов, осознанное управление собственным профессиональным развитием, постановка целей на будущее с разработкой конкретного плана их достижения.

Хороший опыт в подготовке резерва на занятие руководящих должностей имеет ООО "Хрустальный завод" в Гусь-Хрустальном. Обучение проходили без отрыва от производства 25 резервистов по программе "Инновационный менеджмент". Занятия проводились преимущественно в выходные дни, что потребовало от слушателей высокой мобилизации сил. Вся программа заняла два семестра и состояла из 11 модулей:

- менеджмент;
- стратегический менеджмент;
- маркетинг;
- управление финансами;
- управление качеством;
- управление проектами;
- технологии эффективного управления персоналом;
- развитие навыков управления;
- механизмы управления;
- инновационный менеджмент;
- управление бизнес-процессами.

Новой возможностью в подготовке резерва является система дистанционного образования. Дистанционное образование, являющееся новой формой заочного обучения, дает возможность по приемлемой цене обучать резервистов в ведущих российских и зарубежных учебных заведениях, получать дипломы, не отрываясь от работы. Это особенно ценно для тех регионов России, где сказывается нехватка высших учебных заведений и квалифицированных преподавательских кадров.

Пример из практики компаний-лидеров

СИСТЕМА ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ В КОМПАНИИ "РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ"[36]

Одним из направлений, создающих условия для эффективного формирования требуемых современному менеджеру знаний, выработки умений является система дистанционного обучения (СДО) компании. Система содержит компьютерные средства обучения (КСО) по различным темам: "Управление проектами", "Практический менеджмент", "Управление персоналом", "Управление изменениями", "Бюджетирование компании", "Эффективная логистика", английский язык и др. Каждый желающий, выбрав то или иное КСО, получает реквизиты доступа и приступает к изучению предъявляемого содержания. Занятия организуются как в составе учебных групп, так и индивидуально с рабочих мест пользователей, подключенных к корпоративной компьютерной сети. По итогам обучения оформляется сертификат компании.

Первым шагом стало включение всех участников программы "Золотой резерв" в обучение в СДО. Как и следовало ожидать, пример резервистов привел к резкому росту числа заявок на обучение в СДО со стороны других сотрудников предприятий. Это позволило на порядок увеличить число обучающихся в системе дистанционного обучения и повысить значимость системы в глазах служб управления персоналом и администрации предприятий: без особых указаний со стороны центральной компании на предприятиях появились специальные сотрудники, отвечающие за администрирование процесса обучения в СДО; на предприятиях, где развитие системы задерживалось из-за организационных проблем, администрация проявила инициативу развития СДО на предприятии. Мы получили первый результат: признание места СДО в системе развития персонала.

По завершении обучения резервистам в большинстве компаний предоставляется возможность **стажировки**. Это позволяет им на практике познакомиться и освоить работу на более сложных и ответственных должностных позициях, чем те, на которых они работали до этого. Возможны стажировки и за пределами собственной организации. При этом особое внимание уделяется созданию таких условий, которые будут в наибольшей степени способствовать усвоению самого передового опыта на зарубежных или лучших российских предприятиях. Стажировка на руководящей должности (на время отпуска или

[36] "Агенты влияния" – Как проводить изменения "снизу". / Управление персоналом, 2002, № 10, с. 40-41.

командировки руководителя) как форма подготовки резерва, дает возможность лучше закрепить полученные знания и навыки, взглянуть на работу руководителя с разных сторон, увидеть новые подходы в работе. В российских компаниях часто практикуется подготовка резервистами отчета или самостоятельной работы по завершении стажировки. При этом перед ними ставится задача выявить резервы более эффективной работы и дать конкретные предложения о тех изменениях в работе, которые позволят наиболее рациональным образом решить эту задачу.

Опыт компании "Моторола" является образцом использования стажировок при организации работы с резервом.

Пример из практики компаний-лидеров

ОБУЧЕНИЕ РЕЗЕРВА В КОМПАНИИ "МОТОРОЛА"

В российском отделении компании «Моторола» реализуют такие долгосрочные программы, как «Развитие компетенций специалистов с лидерским потенциалом», «Оценка и развитие компетенций менеджеров по работе с заказчиками», «Программа развития руководителей бизнесов». С 1993 года в «Мотороле» действуют долгосрочные программы подготовки молодых менеджеров «Кадры 2000», «Кадры 2000 плюс», «Финансы 2000+», «HR 2000 ПЛЮС».

«Кадры 2000», «Кадры 2000 плюс» - полуторагодичные программы обучения и стажировки молодых менеджеров «Моторолы» с высоким лидерским потенциалом. Сотрудники представительств компании в России и СНГ, прошедшие жесткий конкурсный отбор, направляются в США, в корпоративный учебный центр Университета «Моторолы», где проходят обучение в области развития бизнеса, маркетинга и менеджмента, финансов, управления персоналом. Затем они направляются на стажировки в различных секторах бизнеса в США и странах Западной Европы, где работают по своим специальностям. В течение всей программы у сотрудника может быть 3-4 таких стажировки. Участники программы включаются в резерв на замещение руководящих должностей.

После окончания программы сотрудники, как правило, возвращаются в подразделения бизнеса «Моторолы» в России и СНГ; вместе с тем выпускникам программы может быть предложена работа и в других офисах «Моторолы» в Европе и США. В рамках таких программ были подготовлены 12 российских сотрудников.

Проблемы в работе с резервом

Прежде чем переходить к подготовке реальных планов и составлению программ подготовки резерва, следует разобраться с проблемами, которые имеются в практике работы по этому направлению на сегодняшний день. Каждому человеку, который когда-либо делал ремонт в своей квартире, понятно, что даже простую перестановку мебели осуществить невозможно, не оценив планировку комнат и возможные трудности, связанные с необходимостью перемещения громоздкой мебели. Точно так же невозможно говорить о новых горизонтах в подготовке резерва руководителей без оценки уже сложившейся в организации практики этой работы.

Как выяснить, что мешает компании эффективно работать с резервом?

В первую очередь, следует определиться с тем, насколько эта работа важна, необходима для организации в свете сегодняшних и завтрашних задач. Технологичный подход к работе с персоналом предполагает готовность ответить на вопрос: «Зачем это нужно?» Только уяснив **цели работы** по подготовке резерва, возможно говорить о трудностях и проблемах, то есть о том, что мешает успешной работе в этой сфере. Среди типичных проблем, с которыми сталкиваются российские организации при работе с резервом можно назвать следующие:

- Работа с резервом идет ***без должной поддержки руководства***, исключительно под давлением кадровой службы и отдела обучения персонала.
- ***Финансовые ограничения***, не позволяющие использовать ряд направлений подготовки резервистов, которые хорошо зарекомендовали себя в практике работы других компаний.
- Резерв на замещение руководящих должностей (список резервистов) формируется ***формально***.
- Нет процедуры формирования резерва и принятия решений по включению в резерв. Работа с резервистами ведется вне плана и системы.
- ***Размытость критериев отбора*** в резерв. Преобладает субъективизм руководителей, подающих списки резервистов.
- Существует практика назначения на должности, на которые претендуют резервистов работников, ***не состоящих в резерве или приглашение работников со стороны***.
- Нет четкой системы ***ответственности*** за работу по формированию резерва, по работе с резервом.

- ***Нет четких критериев оценки*** резервистов. Отдел управления персоналом производит экспертную оценку резервистов без участия их непосредственных руководителей, оценка производится «на глазок».

По существу, эти препятствия и проблемы являются теми потенциальными возможностями, использование которых способно вывести организацию на более высокий уровень работы в сфере подготовки достойной смены руководящих кадров.

★★★

Подводя итог рассмотрению такой формы развития работников компании, как работа с резервом, следует еще раз указать на необходимость четкой организации деятельности в этом направлении и внедрения технологичного подхода. А начинается такое внедрение с четкого ответа на вопрос о целях этой работы, с прояснения – в первую очередь для представителей высшего руководства – того, какую пользу получит организация от этого направления подготовки персонала. Вне технологичного подхода есть опасность формализма, когда по форме все делается вроде бы правильно, а по существу – никакой отдачи нет, и вся работа является бесполезной тратой денег времени и сил.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Рабочая форма для проведения стратегического анализа в сфере обучения руководителей

Сильные стороны сложившейся системы обучения руководителей	**Слабые стороны** сложившейся системы обучения руководителей
Возможности или выгоды, открывающиеся в результате эффективной работы по обучению руководителей	**Опасности**, грозящие организации в случае неэффективной работы по обучению руководителей

В фокусе вырабатываемой стратегии находятся те возможности, которые могут быть реализованы в случае эффективной работы по обучению руководителей. Стратегия должна опираться на уже имеющие сильные стороны в работе по обучению руководителей, преодолевать или максимально нейтрализовать слабые стороны, исключать или нейтрализовать возможные угрозы и неблагоприятные тенденции.

Проектирование работы по обучению резерва с учетом требований, предъявляемых к персонал-технологиям

1. **Цели обучения**
2. **Необходимые ресурсы (финансы, помещения, оборудование)**
3. **Формы и методы обучения руководителей и резерва**
4. **Организационное оформление** (кто осуществляет руководство, исполнители, документы, отчетность)
5. **Ожидаемые результаты обучения**
6. **Система оценки эффективности проводимого обучения (показатели, методы оценки, периодичность)**

7. **Процедура внесения корректив в практику обучения** в соответствии с результатами оценки эффективности проведенной работы (за месяц, квартал, полугодие или год**).**

8. **Квалификационные требования к исполнителям** (организаторы обучения, преподаватели)

Стаж (опыт) работы _____

Образование _____

Степень _____

Дополнительные требования _____

_____

9. **Шаги по обеспечению высокого уровня мотивации и заинтересованности исполнителей**

10. **Согласование целей, форм и методов обучения резерва с организационной культурой и сложившейся практикой управления**

11. **Формы поддержки работы по обучению резерва со стороны высшего руководства**

Положение о подготовке кадрового резерва предприятия

1. Общие положения

1.1. Работа по подготовке кадрового резерва предприятия проводится в соответствии с разработанной и утвержденной кадровой политикой.

1.2. Цели подготовки кадрового резерва:

- повышение качества подготовки руководящего состава предприятия;
- повышение уровня общей и специальной подготовки работников предприятия, претендующих на заполнение вакантных руководящих должностей.

1.3. Включение в кадровый резерв предприятия предусматривает:

- обучение по специально разработанной программе;
- прохождение стажировок;
- разработку индивидуального плана развития;
- самостоятельную работу, направленную на решение конкретных проблем предприятия.

1.4. Основанием для включения в резерв является приказ руководителя предприятия.

1.5. Порядок зачисления в резерв определяется настоящим Положением.

1.6. Ответственность за работу с резервом лежит на зам. директора по персоналу.

2. Порядок формирования кадрового резерва

2.1. Формирование кадрового резерва осуществляется комиссией, созданной на основании приказа руководителя предприятия. Приказом определяется:

- состав и руководитель комиссии;
- структура кадрового резерва;
- лица, отвечающие за работу с резервом в подразделениях предприятия;
- процедуры, используемые при формировании и работе с кадровым резервом.

2.2. Состав кадрового резерва определяется комиссией на основании:

- штатного расписания (не менее одного резервиста на каждую руководящую должность);
- предложений членов комиссии по формированию резерва;
- рекомендаций аттестационной комиссии.

2.3. Критерии включения в резерв определяются с учетом требований предприятия и требований должности, на замещение которой готовят резервиста. Критерии включения в резерв:

- возраст;
- образование;

- стаж работы в должности и в организации;
- опыт работы;
- рабочие (профессиональные) достижения;
- личные и деловые качества;
- рекомендации непосредственного руководителя.

2.4. Основанием для включения в резерв является соответствие установленным критериям и согласие кандидата.

2.5. Источники формирования резерва:

- перспективные кадровые работники (возраст до 40 лет);
- молодые специалисты;
- линейные руководители и руководители среднего уровня.

2.6. Список резерва утверждается руководителем предприятия.

3. Организация работы с резервом

3.1. Комиссия совместно с кадровой службой предприятия разрабатывает план работы с резервом, который включает:

- содержание программ, по которым предполагается вести обучение резерва;
- план обучения резерва;
- план стажировок резервистов;
- сроки и формы подведения итогов годичного цикла подготовки резерва.

3.2. На основании рекомендаций комиссии для каждого резервиста разрабатывается индивидуальная программа подготовки, зафиксированная в его личной карточке.

3.3. Комиссия по итогам прохождения годовой программы подготовки оценивает каждого резервиста по следующим показателям:

- выполнение годового индивидуального плана;
- рабочие показатели;
- оценка непосредственного руководителя;
- показатели, характеризующие рост профессионально-квалификационного уровня;
- выполнение плана стажировки;
- качество отчета, подготовленного по итогам стажировки, или проекта, выполненного по итогам годовой программы подготовки.

4. Ответственность за работу с кадровым резервом

4.1. Зам. директора по персоналу _____

_____

4.2. Руководитель кадровой службы _____

_____

4.3. Руководитель отдела обучения _____

_____

4.4. Комиссия по работе с резервом _____

_____

4.5. Ответственный за работу с резервом в подразделении_____

_____

4.6. Руководители подразделений _____

_____

Учетная карточка работника, состоящего в резерве

Ф.,И.,О. _____

Личное дело
Вид учета
Номенклатура
Дата рождения
Пол
Национальность
Место работы
Занимаемая должность
Дата назначения на должность
Должность, на которую состоит в резерве
Дата утверждения в резерв
Вид резерва
Форма подготовки резерва
Стаж работы по специальности
Стаж работы в компании
Дата последней аттестации
Решение аттестационной комиссии
Правительственные награды
Образование
Год окончания учебного заведения
Форма обучения
Специальность по образованию
Ученая степень
Ученое звание
Повышение квалификации (где, когда, профиль)
Знание языков народов СНГ
Знание иностранных языков

Оборотная сторона учетной карточки

Сведения о близких родственниках

(жена, муж, родители, дети с указанием следующих сведений о них):

Фамилия, имя, отчество
Год и место рождения
Должность и место работы
Домашний адрес

Деловая игра "Реорганизация производства"

Цель деловой игры: рассмотрение процесса организационных изменений и факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на него.

Процедура проведения: обучающиеся делятся на две команды. Первая команда представляет коллектив авиазавода, вторая – консультантов по управлению, задача которых так изменить систему управления, чтобы завод мог получать в результате этих изменений большую прибыль. Ходом деловой игры руководит координатор (преподаватель).

Число участников: 8 – 12 человек.

Продолжительность игры: 2 часа.

Необходимые материалы:

- 50 бумажных заготовок для самолетов;
- инструкции для работников завода – по числу участников команды завода;
- инструкции для консультантов – по числу участников команды консультантов;
- анкета «Анализ процесса изменений» - по общему числу участников;
- 2 прайс-листа;
- 1 бюджет завода;
- ручки, карандаши, фломастеры.

Процедура и организация работы

Этап	*Содержание работы*		*Время*
	Консультанты	**Коллектив авиазавода**	
Вводный	Чтение материалов по проведению игры, формирование команд		5 минут
Подготовительный	Наблюдение Разработка плана реорганизации и улучшения процессов управления	Определение названия организации и ее фирменного знака, которые будут ставиться на собранной продукции Организация процесса управления предприятием и производственного процесса Построение макета самолета Принятие решения об объемах закупок комплектующих и закупка комплектующих Подготовка к производству	30 минут
Первый цикл производства		Сборка самолетов	5 минут
Оценка результатов работы	Координатор оценивает качество собранных самолетов, покупает только соответствующие стандарту и подсчитывает прибыль		5 минут
Внедрение изменений	Консультанты внедряют новую систему управления и производства		20 минут
Второй цикл производства	Наблюдение	Сборка самолетов	5 минут
Оценка результатов работы	Координатор оценивает собранные самолеты, покупает соответствующие стандарту качества и подсчитывает прибыль		5 минут
Обсуждение полученных результатов	Заполнение вопросника, обсуждение полученных результатов		45 минут

Общее время: 120 минут

Стандарты качества

1. Крылья должны быть одного размера и находиться строго на одном уровне
2. Надписи на крыльях должны быть сделаны четко и аккуратно.
3. Края крыльев должны быть отогнуты примерно на 1 см так, чтобы все надписи были хорошо видны.

Госприемку проходят только те самолеты, которые соответствуют установленным стандартам качества.

Инструкции для команды авиазавода

Ваши успехи в самолетостроении позволили вам получить госзаказ. Вы должны за 2 месяца (представленные двумя пятиминутными интервалами) собрать столько самолетов, сколько позволят ваши производственные мощности.

Вы закупаете комплектующие у координатора. Цены на комплектующие указаны в прайс-листе, они зависят от объема закупаемой партии. Государство покупает у вас собранные самолеты по цене 5 млн. руб. за один самолет. Покупаются только готовые самолеты, качество сборки которых соответствует установленным стандартам (см. Стандарты качества). Закупленные комплектующие обратно не принимаются.

Во время 30-минутного периода подготовки вы можете организовать работу так, как считаете нужным. На этот период заводу выдается по 2 бесплатных заготовки **для каждого члена команды**, их можно использовать по усмотрению команды для определения методов производства и временных нормативов. Эти заготовки не могут использоваться во время производственных циклов. Дополнительные комплектующие должны приобретаться за полную стоимость.

После того, как вы решите, сколько самолетов вы сможете собрать, скажите координатору игры, какую партию комплектующих вы хотите закупить, и запишите эту информацию в бюджет предприятия.

Консультанты могут наблюдать за вашей работой, но не могут вмешиваться в процесс работы команды завода.

Инструкции для консультантов

Ваша задача – за первые 30 минут наблюдения принять решение о том, как лучше организовать производство на заводе, чтобы помочь заводу увеличить прибыль во время второго цикла производства.

20 минут между первым и вторым циклами производства вы перестраиваете работу завода так, как считаете нужным. После начала второго пятиминутного цикла производства вы можете **только наблюдать**.

Во втором производственном цикле в команде завода не может быть больше работников, чем было в первом цикле. Допустимы переводы - можно перевести кого-то из консультантов на завод, заменив им работника завода.

Стоимость сырья

Размер приобретаемой партии	*Цена за 1 шт.*
1 - 4	4,5 млн. руб
5 - 9	4,4
10 - 14	4,3
15 - 19	4,2
20 - 24	4,1
25 - 29	4,0
30 - 34	3,9
35 - 39	3,8
40 - 44	3,75
45 - 49	3,7
50 - 100	3,65
Больше 100	3,6

Бюджет авиазавода

	Кол-во комплектующих (шт.)	Цена за 1 шт.	Общая стоимость комплектующих	Кол-во самолетов, прошедших госприемку	Общая стоимость закупленных самолетов	Прибыль
1-й цикл производства						
2-й цикл производства						

Анкета для участников

Анализ процесса изменений

Ответьте кратко на следующие вопросы:

1. **Выявление необходимости изменений:**

   а) Что консультанты делали для изучения завода?

   б) Все ли были убеждены в необходимости изменений?

2. **Обеспечение поддержки и сотрудничества;**

   а) Были ли определены взаимные ожидания сторон (психологический контракт)?

   б) Добились ли консультанты поддержки и сотрудничества со стороны работников завода?

   в) Что для этого делалось?

3. **Диагностика:**

   а) Какая информация была учтена при определении проблемы?

   б) Как была сформулирована проблема, требующая решения (проблема производства, качества, финансовая, проблема отношений с заказчиком или как-то еще)?

   в) Были ли выявлены неиспользованные ресурсы?

4. **Планирование:**

   а) Были ли определены подсистемы, подлежащие изменению (люди, система управления, производство, информация, политика, оргкультура, внешняя среда)?

   б) Над какой подсистемой (подсистемами) преимущественно велась работа?

5. **Реализация запланированных изменений:**

а) Какого подхода придерживались консультанты: в основном технократического (модернизация производства) или социального (ориентация на сотрудничество и командную работу)?

б) Где и когда возникло сопротивление?

в) Что, по вашему мнению, вызвало его?

г) Смогли ли консультанты преодолеть сопротивление?

д) Что для этого делалось?

6. Оценка произведенных изменений:

а) Смогли ли консультанты достигнуть поставленных целей?

б) Оцените (по пятибалльной шкале) попытку консультантов улучшить производственные показатели завода. Насколько успешной она была?

7. Закрепление изменений:

а) Смог бы завод улучшить свои показатели, если бы был проведен третий раунд игры? Почему?

б) Что было сделано для того, чтобы закрепить изменения и сделать их необратимыми?

Ролевая игра "Раздраженный покупатель"

Кандидаты разбиваются на пары: в каждой паре одному кандидату дается задание отвечать на телефонные звонки в качестве начальника отдела гарантийного обслуживания, а другой выступает в роли разгневанного покупателя, который требует от компании немедленного удовлетворения многочисленных претензий по купленному товару. Затем участники упражнения меняются ролями.

В этом упражнении оценивается способность кандидата справляться со стрессовой ситуацией и умение выбрать конструктивную стратегию поведения в конфликтной ситуации. Был ли он вежлив и корректен? Смог ли он получать необходимую информацию для принятия правильного решения. Сумел ли добиться необходимой степени сотрудничества? Что можно было сделать лучше?

Ролевая игра "Прием на работу"

В разыгрываемой ситуации принимают участие два человека. Основная нагрузка здесь ложится на участника, принимающего на себя роль начальника подразделения, который должен провести интервью с кандидатом, желающим получить работу в данном подразделении. «Начальнику» может быть дано определенное время для подготовки. После проведения интервью «начальник» должен дать устную оценку претендента на должность и рекомендации о возможности его использования в случае приема на работу.

Оценивается способность грамотно построить интервью, использовать его для получения необходимой информации, коммуникативные способности, обоснованность оценки.

Ролевая игра "Оценка рабочих результатов"

Участник должен провести оценку деятельности подчиненного. Для этого ему необходимо заполнить бланк оценочной (аттестационной) формы и подготовиться к проведению оценочного (аттестационного) интервью с подчиненным. Оценивается способность кандидата к четким формулировкам, умение выделить ключевые задачи и спланировать интервью.

Форма для написания характеристики на подчиненного

Ф.И.О. работника _____

1. Рабочие достижения, производительность и качество труда работника:

_____

_____

2. Профессиональные знания и навыки работника:

_____

_____

3. Способность взаимодействовать с другими работниками:

_____

_____

4. Сильные стороны работника:

_____

_____

5. Слабые стороны работника:

_____

_____

6. Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации:

_____

_____

7. Рекомендации по повышению в должности или переводу на другую работу:

_____

_____

8. Рекомендации по оплате труда:

_____

_____

Дополнительные комментарии:

_____

_____

Пример практической ситуации

«Как научиться учиться»

Многие крупные компании, в особенности те, которые доминировали в своих отраслях, обнаруживают, что должны предпринять усилия для превращения в научающиеся организации. Хорошим примером является компания AT&T, осуществившая важнейшие изменения после того, как была вынуждена освободится от местных компаний-операторов в 1984 г. Хотя в последние годы компания приобрела фирму National Cash Register и McCaw Electronics, это не остановило ее в стремлении изменять методы ведения бизнеса, политику и процедуры с целью повышения эффективности. Например, в прошлом каждое подразделение AT&T работало наполовину независимо друг от друга. Теперь же руководители всех основных бизнес-групп ежемесячно проводят встречи, длящиеся несколько дней, чтобы обсудить различные операции и научиться работать сообща, используя синергический эффект. Для компании это абсолютно новый метод работы. Высшее руководство организовало также команды для изучения и развития областей, в которых, по его мнению, для компании открываются наиболее благоприятные возможности. Каждая команда состоит из представителей всех четырех бизнес-групп. Главное исполнительное лицо компании (CEO) пояснило логику, лежащую в основе этой новой системы, следующими словами: «Цель состоит в том, чтобы «перемешать» сотрудников, заставить людей общаться друг с другом и выявить области бизнеса и структуры, которые будут необходимы AT&T как компании в будущем».

IBM также делает попытки стать научающейся организацией. Компания реорганизуется и налаживает коммуникации между всеми подразделениями. Лу Герстнер, новый CEO, создал комитет из одиннадцати высших руководителей, отвечающих за операции компании, и поставил перед ними задачу находить лучшие пути совместной работы. Он также заменил корпоративный исполнительный совет IBM, состоявший из трех членов, на всемирный совет, включающий 34 руководителя. Этот совет собирается четыре-пять раз в год для обсуждения практики ведения бизнеса, проблем и решений, а также инициатив, касающихся всей компании. Цель этих изменений в IBM состоит в том, чтобы упростить бюрократическую структуру и заставить менеджеров учиться новым методам выполнения работы.

В дополнение к структурным изменениям многие фирмы переосмысливают формы обучения своих менеджеров. Чтобы научить менеджеров большей гибкости и умению разрешать нетипичные проблемы, такие компании, как General Electric, Motorola, Weyerhaeuser и IBM создают собственные корпоративные университеты или ведут тщательный мониторинг тренингов, которые менеджеры проходят вне компании. Например, в Weyerhaeuser, гигантской компании, занимающейся деревообработкой и производством бумаги, был создан собственный Институт управленческого лидерства (Leadership Institute for Managers). По программе Института прошли обучение 1240 менеджеров компании, после чего было объявлено, что прибыльность деревообрабатывающего подразделения компании достигла рекордных показателей. В корпорации General Electric во внутрифирменной системе обучения особое внимание уделяется обучению действием. Менеджеры объединяются а команды и обучаются тому, как собирать информацию по проблемам, касающимся бизнеса, и представлять ее менеджерам более высокого уровня. Высшие руководители GE разбиваются на группы и имеют возможность отправиться куда угодно, чтобы собрать необходимую информацию. Чтобы выполнить задание в установленный тридцатидневный срок, некоторые группы отправляются за рубеж. Затем под руководством консультантов, инструкторов компании и университетских преподавателей они упорядочивают, анализируют, оценивают собранную информацию и представляют ее «наверх». В рамках подобных программ менеджеры GE учатся переосмысливать старые подходы к разрешению проблем и превращать свои предприятия в научающиеся организации, которые оказываются способными не только адаптироваться к вечно меняющемуся миру бизнеса, но и предвидеть изменения и извлекать из них уроки.

1. Почему таким фирмам, как AT&T и IBM, необходимо преобразование в научающиеся организации?
2. В чем сходство подходов, использованных AT&T и IBM? Найдите две сходных черты и объясните, в чем сходство.
3. Почему научающиеся организации все шире используют внутрифирменное обучение и программы развития менеджмента?

Учебная инициатива компании Ford Motor[37]

ПРОГРАММА	УЧАСТНИКИ	УЧИТЕЛЯ	ОПИСАНИЕ
Capstone	Высшие руководители компании	Жак Нассер и управленческая команда	Проводится раз в год Около 20 дней обучения Командам дается 6 месяцев на решение крупных стратегических задач Двусторонняя обратная связь Общественная деятельность
Business Leadership Initiative	Все штатные работники компании Ford – на сегодня 55 000	Руководители участников	Три дня обучения и дискуссий Командам поручаются 100-дневные проекты Общественная деятельность Двусторонняя обратная связь Участники снимают клипы, противопоставляющие старый и новый Ford
Executive Partnering	Перспективные молодые менеджеры - пока 12	Жак Нассер и управленческая команда	В течение восьми недель участники повсюду сопровождают семерых топ-менеджеров
Let's Chat About the Business	Все пользователи электронной почты компании Ford - около 100 000 человек	Жак Нассер	Еженедельная рассылка, описывающая новый подход компании Ford к бизнесу

Содержание отдельных программ

Capstone

Это первая учебная программа Ford Motor. Она была организована в 1996 году Алексом Тротманом, который в то время был председателем совета директоров и президентом, и его управленческой командой. Целью программы было обучение 100 руководителей компании. Эта программа продолжается и по сей день.

Сущность Capstone. Прежде всего президент Ford Жак и его команда выбирают четыре крупные стратегические задачи, стоящие перед компанией. Например, одна из таких задач заключалась в том, чтобы определить, как нужно изменить каналы сбыта с учетом развития Интернета и появления больших розничных центров по продаже автомобилей.

Каждая из этих задач поручается затем команде из шести высших руководителей. На ее решение дается шесть месяцев. В качестве спонсора, наставника и консультанта к ним прикрепляется один из членов управленческой команды.

Шестимесячный марафон начинается с интенсивного пятидневного семинара. Участники узнают много нового. Высшее руководство представляет свое стратегическое видение и налаживает двустороннюю обратную связь. Обсуждаются способы формирования команды, планируются общественные мероприятия, проводятся консультации и дискуссии по поводу предстоящих проектов.

Семинар заканчивается длительной (в течение 3 - 4 часов) беседой между президентом компании и участниками в присутствии членов их семей. Участие родственников обусловлено тем, что обсуждаемые перемены затрагивают не только работу, но и семейную жизнь сотрудников. Руководство рассказывает о новых волнующих перспективах, открывающихся перед Ford. По завершении семинара участников программы просят подготовить их собственные "видения".

Затем руководители возвращаются к своей повседневной работе. Проекты Capstone будут занимать теперь около 30% их рабочего времени в течение последующих шести месяцев. Поскольку члены команды собраны со всего света, организация совместной работы может оказаться весьма нелегким делом. Они должны найти способы проводить совещания, научиться эффективно пользоваться электронной почтой, а также устраивать видео- и телеконференции. По истечении половины срока все участники собираются, чтобы отчитаться и получить консультации. Учителя – члены управленческой команды президента или прежние участники программы Capstone. В этом весь смысл – лидеры учат и готовят новых лидеров.

Capstone – учебная программа, но она приносит практические результаты. Например, уже упомянутая задача о каналах сбыта. За шесть месяцев команда, которой была поручена эта задача, провела исследования, оценила производительность Ford относительно других компаний и вплотную поработала с дилерами. На основе этого анализа была предложена совершенно новая стратегия. Рекомендовано приобрести представительства дилеров в различных регионах и создать совместно с ними сеть собственных розничных центров. Предложена бизнес-модель, разработан план ее реализации, даны предложения по управления и удалось убедить топ-менеджмент – и все это с невероятной скоростью. Спустя несколько недель после презентации данного проекта этот план начали осуществлять. Сегодня он – важнейшая часть долгосрочной стратегии Ford.

Business Leadership Initiative (BLI)

BLI позволяет обучать более широкую аудиторию. Эта программа началась с трехдневного семинара по обучению двухсот высших руководителей, после чего они должны были за тот же срок разъяснить своим собственным командам новые подходы компании Ford к бизнесу. Им также показали, как разработать для своих команд 100-дневные планы по изысканию источников увеличения доходов и снижения себестоимости. К концу 1997 года было проведено 200 BLI-семинаров, охвативших в общей сложности около 20 000 штатных сотрудников. Сегодня эта программа распространилась по всей организации, позволив воспитать более 1500 лидеров-учителей, и коснулась каждого из 55 000 штатных сотрудников.

Как и Capstone, BLI-проекты являются крайне важной частью процесса обучения персонала на Ford. И хотя их цели не так масштабны, как стратегические задачи, за которые берутся участники Capstone, они играют важную роль. Команды должны показать, какой вклад они внесли в достижение стратегических целей компании, будь то снижение издержек или повышение спроса. Одна команда, например, получила задание увеличить объем продаж запчастей для внедорожников, таких, как Expedition или Navigator, доведя оборот до 18 миллионов долларов и прибыли до 4,9 миллиона долларов. Во время одного из общих собраний восемь команд решили объединить свои усилия и создать проектно-исследовательский центр внутри компании, что должно было вдвое увеличить производительность и в два раза сократить время разработок. Предполагаемый доход от их проекта составляет 40 миллионов долларов.

Каждый участник BLI-программы по меньшей мере полдня тратит на общественные проекты. Общественная (благотворительная) работа – очень мощный способ развития лидерских качеств. После завершения общественной части программы всех обучающихся собирают в учебном центре, где с ними проводится беседа о лидерстве. Людей расспрашивают о том, как подействовали на них перемены. Им дают возможность выплеснуть свои эмоции наружу, даже если они отрицательные.

Затем их просят выполнить последнее задание. Обучающимся дается видеокамера и отводится 45 минут на то, чтобы написать сценарий и отснять пятиминутный клип, отражающий старый и новый подход к работе в компании Ford. Лучший клип, по оценке участников, демонстрируется на третий день семинара.

Вот один из роликов-победителей. В качестве иллюстрации старого метода работы в Ford была показана группа людей, стоящих вокруг плавательного бассейна. Все они в

костюмах. Затем один из них падает в воду – видно, что он не умеет плавать. Он кричит и отчаянно барахтается. Люди вокруг начинают заламывать руки – они в панике. Они говорят друг другу: "У нас проблема! Нужно позвонить МакКинзи. Нужно созвать совещание". И человек в бассейне, конечно, тонет.

В обновленной Ford парень падает в воду, и все бросаются спасать его. Ясно показано, что происходит, когда удается избавиться от бюрократизма.

Люди получают заряд энергии во время обучения. Они выходят из состояния рутины. Для многих участников BLI-программы три дня семинара становятся самыми тяжелыми рабочими днями. Но это незабываемый опыт, особенно важно осознание того, что ты вносишь свой вклад в изменение компании. Люди учатся управлять изменениями.

Последнее заседание участников программы длится несколько дней, и опять-таки это обучение. Рассматриваются предложения каждой команды и принимается решение, какие из них стоит реализовать. Каждый участник получает всестороннюю оценку своей работы как от членов своей команды, так и от руководства.

Executive Partnering

Executive Partnering рассчитана на молодых менеджеров, обладающих потенциалом лидеров. Их закрепляют за руководителями высшего звена сроком на восемь недель. В течение этого времени молодой менеджер как тень следует за своим руководителем. Они вместе путешествуют, ужинают, посещают учебные мероприятия, встречаются с клиентами и покупателями. Молодые менеджеры видят весь спектр деловых задач, с которыми сталкиваются каждый день руководители: взаимодействие с разными людьми, проблемы размещения ресурсов, противоречия между неотложными и долгосрочными проектами.

Программа организована таким образом, чтобы одновременно обучение проходили трое молодых менеджеров. Помимо пополнения личного опыта, они сообща работают над какой-либо срочной задачей. Это помогает им в сжатые сроки развить навыки совместной работы и научиться быстро разбираться в смежных областях.

Как показывают отзывы, Executive Partnering – одно из самых успешных учебных мероприятий Ford. Эта программа оказалась настолько успешной, что руководство компании приняло решение распространить ее на другие ступени иерархии компании.

Let's Chat About the Business (Поговорим о бизнесе)

Президент Ford Жак Нассер рассылает свои сообщения каждую пятницу около пяти часов вечера примерно 100 000 работникам, то есть практически всем, кто пользуется

электронной почтой. Это еще один способ распространить информацию без искажений по всей компании и стимулировать обсуждение на всех уровнях. Кроме того, рассылка предоставляет возможность объяснить, что происходит с компанией с точки зрения рынка капитала. Нассер очень подробно говорит об изменении курса акций и стоимости компании, цитирует аналитиков с Уолл-стрит, приводит их советы, как поступать с акциями компании: продавать, покупать или придерживать. Он рассказывает, какие действия предпринимают конкуренты. К примеру, он изложил свое мнение относительно слияния Chrysler и Daimler-Benz. Он также описывает, что происходит в мировой экономике. В прошлом году он использовал электронную рассылку, чтобы высказать свое мнение об изменении обстановки в автомобильной промышленности.

«Ценность этой рассылки подтверждает огромное количество отзывов, - говорит Жак Нассер. - Люди читают ее. Они задают мне вопросы. Они присылают предложения по повышению эффективности работы. Они подстегивают мое мышление. Вот в чем суть обучения».

Пример опросника по оценке эффективности учебных занятий

Название учебного курса или тренинга_____

Дата_____ Преподаватель/инструктор_____

Место проведения_____

1. Подчеркните, пожалуйста, как вы оцениваете проведенное учебное занятие:

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо

Комментарии:_____

_____

_____

2. Насколько хорошо, по вашему мнению, изученный материал соответствует вашей работе (работе подразделения или организации)?

Соответствует в высокой степени	Соответствует в некоторой мере	Соответствует слабо	Не соответствует

Комментарии:_____

_____

_____

3. Сможете ли вы использовать и применить изученный материал в своей повседневной работе?

Смогу использовать в высокой степени	Смогу использовать в некоторой степени	Изученный материал слабо применим в моей работе	Изученный материал неприменим в моей работе

4. Оцените, пожалуйста, манеру проведения занятия преподавателя.

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо

Комментарии:_____

_____

_____

Ваши предложения:_____

_____

Баскет-метод "ПАПКА РУКОВОДИТЕЛЯ"

В данном упражнении обучающемуся предлагается выступить в роли директора завода, только что назначенного на должность. Ему вручают папку с бумагами и предлагают разобраться в них, решая при этом проблемы, которые являются общими для многих руководителей. Это реальные проблемы в том смысле, что документы, приведенные ниже, составлены на основании реальной практики руководителей.

Инструкция

Вас назначили директором завода. Прежний директор внезапно заболел, и Совет директоров НПО принял решение назначить вас на его место. Было принято решение о том, что вы сможете приступить к своим новым обязанностям 10 июля.

Сегодня 30 июня, пятница. Вы решаете заехать на свое будущее место работы, чтобы подготовиться к принятию дел. На столе в кабинете директора вы находите папку с бумагами, которые накопились за время его отсутствия. Вы решили, что вам хватит полутора часов, чтобы разобраться со всеми делами.

Ваша задача: в процессе разбора бумаг на столе осуществите те действия, которые вы считаете нужными. Запишите все действия, которые вы хотели бы предпринять, включая подготовку служебных и докладных записок, написание писем, телефонные звонки, организацию личных встреч, составление планов, повесток дня собраний, совещаний и т.д.

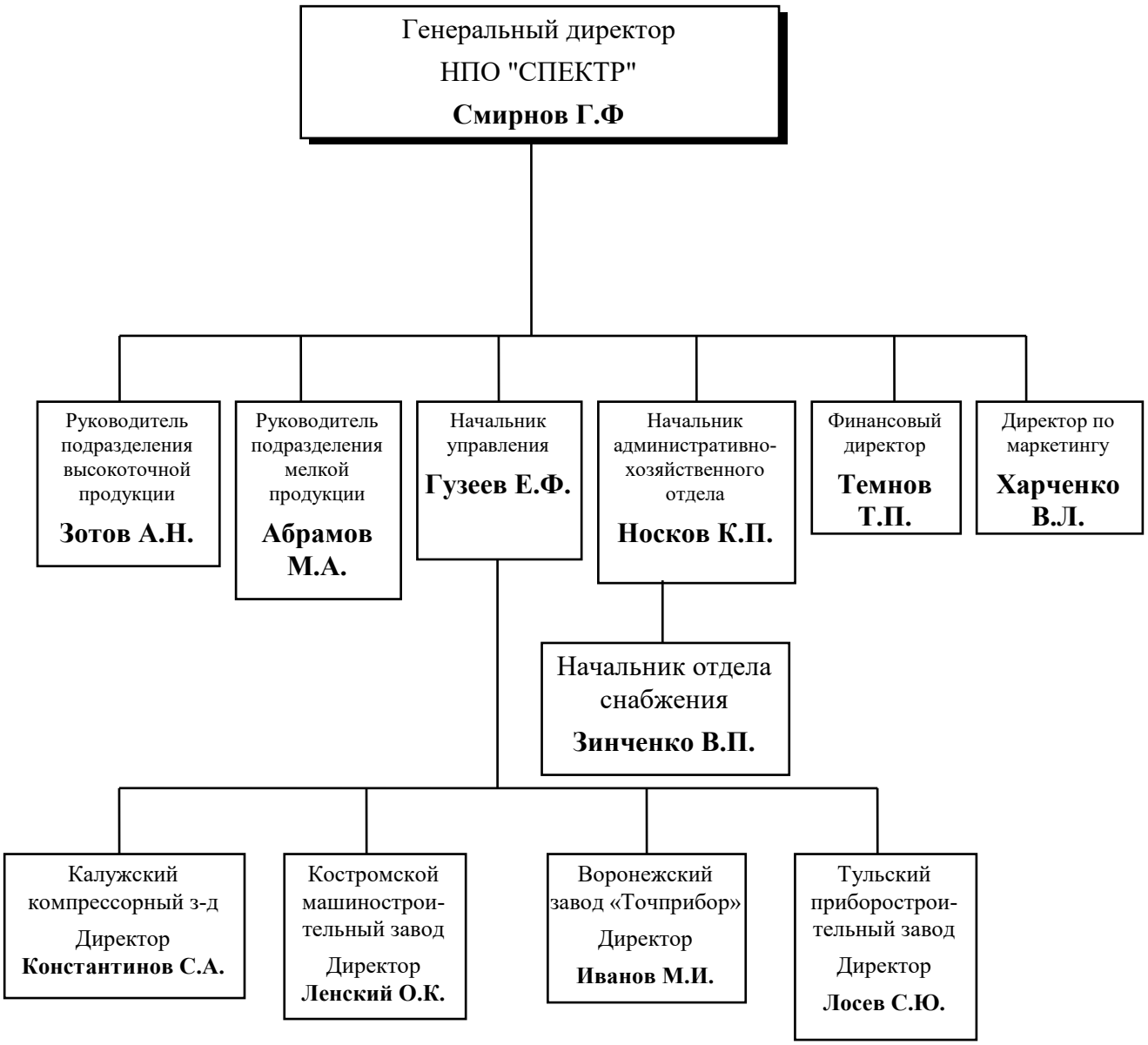
Записи о предпринимаемых действий вы можете делать на самих документах или в календаре-ежедневнике.

У вас есть также схема, представляющая формальную оргструктуру вашего завода, а также его положение в НПО. В оргструктуре Воронежского завода вы заменяете директора М.И. Иванова.

Настольный кадендарь-ежедневник

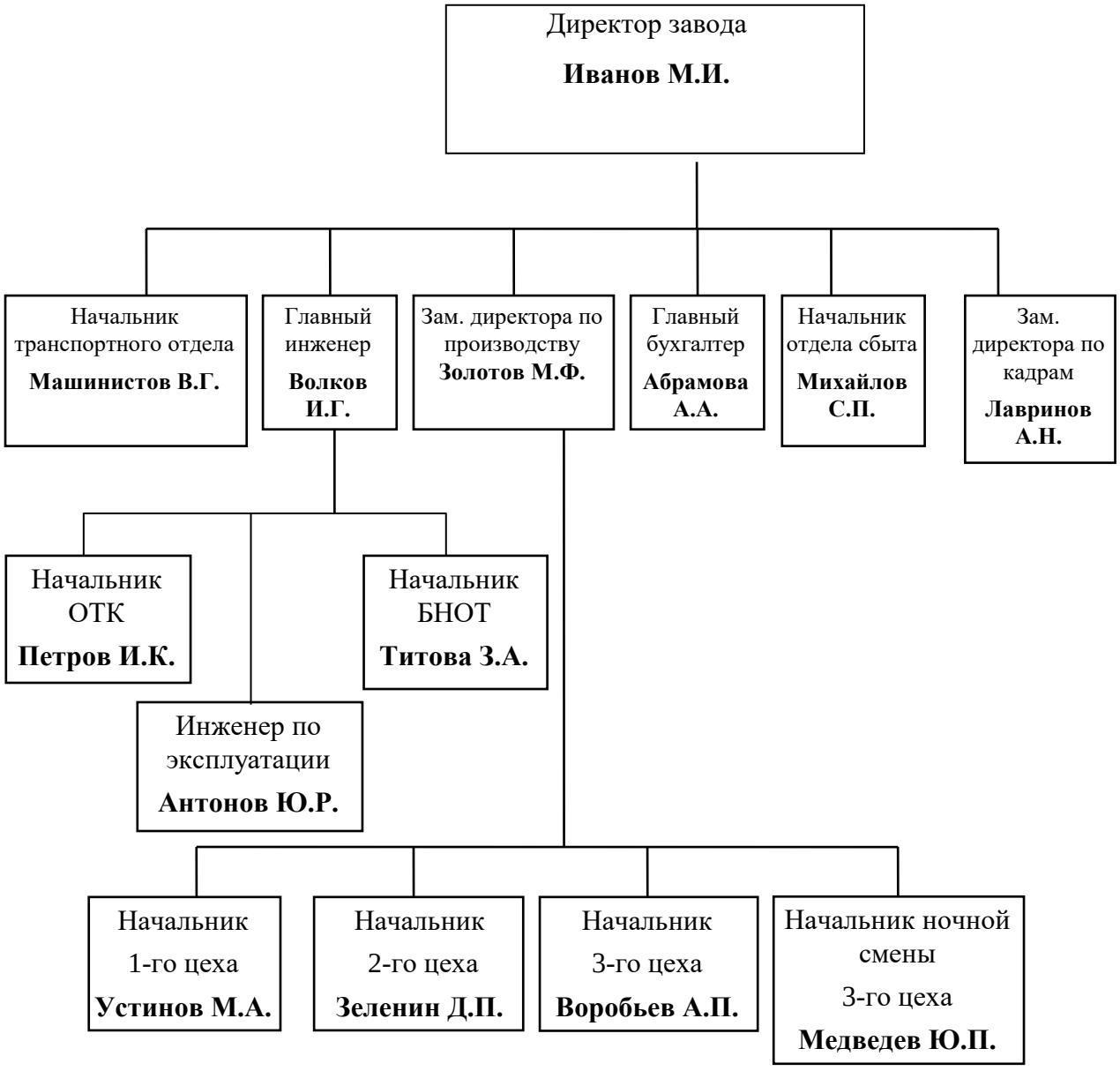
30 июня, пятница	
1 июля, суббота	
2 июля, воскресенье	
3 июля, понедельник	
4 июля, вторник	
5 июля, среда	
6 июля, четверг	
7 июля, пятница	
8 июля, суббота	
9 июля, воскресенье	
10 июля, понедельник	
11 июля, вторник	
12 июля, среда	
13 июля, четверг	
14 июля, пятница	
15 июля, суббота	

Оргструктура НПО "СПЕКТР"



НПО "СПЕКТР"

Воронежский завод «Точприбор»



(1)

ТЕЛЕФОНОГРАММА

Дата: 27 июня

Время: 16.30

От кого: директора Костромского машиностроительного завода О.К. Ленского

Кому: М.И. Иванову

Просит разрешить зам. директора по производству и начальнику сборочного цеха его завода посетить наш завод в пятницу, 7 июля, для ознакомления с новой производственной линией 2-го цеха.

Соколова М., секретарь

---

(2)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От зам. директора по кадрам

27 июня

Изучение причин резкого падения исполнительской дисциплины в 1-м цехе показало, что дело обстоит крайне серьезно.

Можем ли мы обсудить эту проблему? Я думаю, что этот вопрос требует принятия срочных мер.

Лавринов А.Н.

---

(3)

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От зам. директора по производству

26 июня

Недавние волнения в 1-м цехе, связанные со сверхурочными работами, по моему мнению, вызваны необдуманными действиями Устинова.

Его работа за последний год была неудовлетворительной. После нескольких серьезных нарушений в работе цеха он получил выговор с требованием улучшить работу в самые сжатые сроки.

Цех работает по-прежнему плохо, я не могу больше терпеть такое положение дел и настаиваю на его увольнении.

Золотов М.Ф.

---

(4)

Директору Воронежского завода Иванову М.И.

От генерального директора НПО "СПЕКТР" Смирнова Г.Ф.

26 июня

Я согласен с руководителем подразделения мелкой продукции М.А. Абрамовым, что вы можете воспользоваться помощью их директора по сбыту А. Незнамова для помощи вам на следующие 6 месяцев, пока вы будете осваивать выпуск новой продукции.

Пожалуйста, поставьте меня в известность, какие задачи вы намерены решить с его помощью.

Смирнов

---

(5)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От зам. директора по сбыту

Михайлова С.П.

Я встречался с Крогером, генеральным директором "Алмаза". Он интересуется коммерческими связями. Мы договорились вернуться к этому вопросу через 10 дней, после того, как он обсудит это предложение со своим Советом директоров.

Он говорил о долговременном соглашении с загрузкой как минимум 25% производственных мощностей нашего завода. Прибыль, конечно, не слишком большая, но объем производства будет гарантированным.

Стоит ли нам заключать с ними контракт? Если да, то на каких условиях?

С. Михайлов

---

(6)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От начальника 3-го цеха

26 июня

После того как была введена новая система планирования издержек на эксплуатацию, разработанная главным инженером, издержки выросли. Поскольку ситуация становится все более серьезной, могу ли я встретиться с вами в ближайшее время, чтобы обсудить этот вопрос?

Воробьев А.П.

---

(7)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Начальнику управления Гузееву Е.Ф.

От генерального директора Смирнова Г.Ф.

22 июня

Можно получить значительную экономию, если сосредоточить производство X54 на Воронежском заводе.

Сообщите мне ваше мнение по этому вопросу к 18 июля.

Смирнов Г.Ф.

Резолюция:

Директору Воронежского завода «Точмаш» М.И. Иванову

23 июня

Каковы возможности вашего завода? Сообщите мне ваши взгляды на это предложение к 11 июля.

Гузеев Е.Ф.

---

(8)

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

Кому: Всем директорам заводов НПО

От: Е.Ф. Гузеева

Предмет: Ежемесячное совещание директоров заводов 11 июля.

Повестка дня: обострение проблем с транспортом.

23 июня

Гузеев Е.Ф.

---

(9)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Кому: М.И. Иванову

От: Е.Ф. Гузеева

Предмет: Перерасход бюджета

22 июня

Мне известно, что перерасход бюджета на вашем заводе за истекший период был вызван дополнительными закупками и расходами на эксплуатацию оборудования.

Пожалуйста, изучите этот вопрос и проинформируйте меня о мерах по нормализации финансового положения завода.

Е.Гузеев

(10)

МИНИСТЕРСТВО ХИМИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

Москва

21 июня

НПО "СПЕКТР"

Директору Воронежского завода

Иванову М.И.

Уважаемый Михаил Иванович,

Напоминаем Вам, что Вы должны представить нам макет завода и выделить двух технических экспертов на выставку в Москве, которая начнется в понедельник 10 июля и продлится неделю.

Надеюсь увидеться с Вами в Москве во время выставки.

С уважением,

Н.П.Петров

представитель по связям с общественностью

---

(11)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Директору завода Иванову М.И.

от рабочего 3-го цеха Акимова А.И.

Мне не дали премию за квартал. Я считаю, что мои производственные показатели не хуже, чем у других, поэтому я должен получить такую же премию, как и остальные.

Акимов А.И.

21 июня

---

(12)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Кому: Е.Ф. Гузееву

От директора по маркетингу

Харченко В.Л.

В ПО "Химволокно" беспокоятся о том, что существует возможность срыва договорных сроков поставок. Прошлый раз мы задержались с поставками. Пожалуйста, доложите.

20 июня

Харченко

Резолюция:

Иванову М.И.

Доложите мне, пожалуйста, по этому вопросу.

21 июня

Е.Гузеев

---

(13)

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От начальника ночной смены

Меня беспокоят накладки, возникающие в последнее время во взаимодействии второй и третьей смен в 3-м цехе. Так, вчера, 19 июня, рабочие дневной смены оставили неподготовленное к работе оборудование, что привело к значительным потерям рабочего времени.

Прошу принять меры к недопущению в будущем подобных фактов.

20 июня

Медведев Ю.П.

---

(14)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Главному инженеру

От начальника БНОТ

Копия: директору завода

19 июня

У меня есть ряд идей, основанных на аналитической оценке существующего положения, относительно эксплуатации и текущего ремонта оборудования. Эти идеи сулят нам определенные выгоды.

Я хотела бы обсудить этот вопрос с вами как можно скорее.

Титова З.А.

---

(15)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору Воронежского завода М.И.Иванову

От начальника информационной службы Копылова Н.С.

Предварительный анализ показывает, что в НПО может быть создана новая компьютерная информационно-аналитическая система.

Для обслуживания этой системы на Вашем заводе необходимо два специалиста, что потребует некоторой реорганизации Вашего заводоуправления. Основные преимущества состоят в более быстром получении контрольной информации и других необходимых данных.

Заинтересованы ли вы в этом?

20 июня

Копылов Н.С.

---

(16)

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

М.И. Иванову

От Е.Ф. Гузеева

Предмет: Проведение аттестации

16 июня

Пожалуйста, подготовьтесь к тому, чтобы на совещании директоров заводов НПО, которое состоится 11 июля, дать свои соображения по проведению аттестации.

Гузеев Е.Ф.

---

(17)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От начальника транспортного отдела

15 июля

Я по Вашей просьбе занимался вопросом задержек в поставках, и по двум случаям выяснил, что одна произошла из-за задержек с оформлением документов в бухгалтерии, а другая - из-за плохой работы отдела сбыта.

Могли бы мы найти время, чтобы согласовать процедуры, которые исключат такие задержки?

Машинистов В.Г.

---

(18)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От зам. директора по производству

15 июня

Вы просили меня рассмотреть возможность перехода 1-го и 2-го цехов на трехсменную работу по опыту 3-го цеха, чтобы снизить простои оборудования.

Я разработал программу по переходу 1-го и 2-го цехов на 3-сменный режим работы, но положение с рабочей силой на заводе сейчас напряженное, и мы сможем в ближайшее время ввести трехсменный режим лишь на нескольких участках.

Для этого я должен знать, когда планируется начало реорганизации?

Золотов М.Ф.

---

(19)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От главного инженера

14 июня

Один из инженеров цеха выразил свою обеспокоенность по поводу достаточности охраны нового оборудования в 1-м цехе.

Я думаю, что он прав. Можем ли мы в ближайшее время обсудить вопрос обеспечения сохранности нового оборудования?

Волков И.Г.

---

(20)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору Воронежского завода Иванову М.И.

От начальника отдела снабжения Зинченко В.П.

В соответствии с Вашим распоряжением, мы провели изучение мировых источников поставок порошка "Спастекс".

Есть ряд источников, но самый реальный – это Япония. Цена нас устраивает, но японцы смогут представить свою продукцию только через несколько месяцев.

Каковы Ваши указания на этот счет?

Зинченко В.П.

---

(21)

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

Кому: Всем подразделениям

От: финансового директора

Предмет: бюджетные сметы

1 июля

Все бюджетные сметы на предстоящий год должны быть готовы к совещанию директоров и начальников отделений, которое состоится 14 июля, в пятницу.

Темнов Г.П.

Резолюция:

Иванову М.И.

2 июня

Прошу незамедлительно принять все необходимые меры.

Е.Гузеев

---

(22)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Кому: М.И. Иванову

От: Е.Ф. Гузеева

Предмет: Контроль качества продукции

27 июня

Связь между производством и сбытом представляется мне слабой, но положение можно исправить, если начальник ОТК Петров будет подчиняться непосредственно вам, а не через Золотова. Вы будете непосредственно контролировать этот вопрос, что будет способствовать соблюдению интересов как производства, так и сбыта.

Сообщите мне к 11 июля, какие действия вы предпримете по данному вопросу.

Е. Гузеев.

МАГУРА М.И., КУРБАТОВА М.Б. – АВТРСКИЕ СЕМИНАРЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И **КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ** ПО ШИРОКОМУ КРУГУ ВОПРОСОВ, СВЯЗАННЫХ С КАДРОВЫМ МЕНЕДЖМЕНТОМ.

ТЕМАТИКА СЕМИНАРОВ

Семинар «Развитие управленческого потенциала» (40 часов)
Основное содержание деятельности руководителя, принципы эффективного управления
Развитие лидерского потенциала руководителя
Мотивационный менеджмент в работе руководителя
Средства повышения уровня сотрудничества со стороны других людей в деловой коммуникации
Подготовка и реализация управленческих решений
Отработка навыков эффективной презентации подготовленного доклада, сообщения

Семинар «Мотивационный менеджмент» (24 часа)
Теоретические аспекты трудовой мотивации
Методы изучения трудовой мотивации
Методы воздействия на трудовую мотивацию персонала
Проектирование эффективной системы стимулирования труда персонала

Семинар «Подготовка и реализация управленческих решений» (24 часа)
Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений
Психологические составляющие управленческих решений
Методы подготовки управленческих решений
Лидерство в процессе подготовки управленческих решений
Совещание как важнейший инструмент выработки управленческих решений
Эффективная реализация управленческих решений

Семинар «Управление человеческими ресурсами в работе руководителя» (24 часа)
Технология подбора персонала
Адаптация в организации новых работников
Обучение и развитие персонала
Оценка и контроль работы персонала
Работа с резервом
Мотивация и стимулирование труда персонала
Организационная культура и трудовая этика и процесс руководства

Семинар «Индивидуальные ресурсы управления» (24 часа)
Выработка программы рационального использования своего рабочего времени
Индивидуальное планирование карьеры. Разработка плана саморазвития.
Психология успеха
Оценка уровня устойчивости в стрессовых ситуациях. Методы управления стрессом

Семинар «Деловые коммуникации в работе руководителя» (24 часа)
Специфика процесса делового общения при реализации управленческих функций
Пути повышения уровня сотрудничества в деловом общении
Эффективная презентация (выступление перед аудиторией)

Обучение построено на сочетании лекций и активных методов обучения: деловых и ролевых игр, групповых обсуждений, разбора конкретных ситуаций, игрового моделирования. Все слушатели обеспечиваются методическими материалами по тематике занятий.

E-mail magura@mail.northnet.ru
magura@mail.ru **тел.(095) 415-64-21**